

Josée Fiset
avec Valérie Lesage

Le leadership bienveillant

Une histoire d'amour
envers soi et les autres



P PRATICO
EDITION

Josée Fiset
avec Valérie Lesage

Le leadership bienveillant

Une histoire d'amour
envers soi et les autres



P PRATICO
EDITION

Éditrice : Caty Bérubé

Auteures : Josée Fiset et Valérie Lesage.

Chef d'équipe production éditoriale : Crystel Jobin-Gagnon

Chargées de contenus : Laurence Roy-Tétreault et Sophie Côté.

Chef d'équipe révision et assistance : Marie-Christine Bédard

Réviseure : Dominique Bélanger

Chef du développement créatif, graphisme : Marie-Christine Langlois

Chef d'équipe production graphique : Annie Gauthier

Conceptrices graphiques : Sonia Barbeau, Sheila Basque, Marie-Chloë G. Barrette, Karyne Ouellet et Josée Poulin.

Illustration de la page couverture : Justine Dutil

Photographes : Mélanie Blais (page 193), David Curleigh (page 177), Éric Labonté (page 91),

Marc Dussault (Photo Josée Fiset C4) et Zahir Namane (page 140).

Spécialiste en traitement d'images et calibration photo : Yves Vaillancourt

Collaborateurs : André Lamontagne, Bruny Surin, Jean-Marie Zeitouni, Michel Laplante, Peggy Duquet, Thierry Roche et Caty Bérubé.

Mise en marché et marketing

Directeur des ventes et de la distribution : David Gatteau

Directrice marketing : Vanessa Ross

Stratège marketing : Marie-Septembre Larouche

Responsable développement des affaires – division livres : Raphaëlle Mirandette

Chef d'équipe distribution : Michel Labelle

Chef d'équipe logistique et entrepôt : Valérie Boivin

Responsable territoire : Lise Fortin

Commis d'entrepôt : Nancy Arteau, Angélique Bertuzzi, Martin Carrier et Normand Simard.

Diffusion numérique : De Marque

Administration

Présidente : Caty Bérubé

Vice-présidente opérations : Julie Doddridge

Vice-présidente ventes et marketing : Émilie Gagnon

Vice-présidente administration : Alexandra Poiré

Directrice des ressources humaines : Chantal St-Pierre

Technicienne aux ressources humaines : Anne-Sophie Fortin

Adjointe à la comptabilité et à la production : Carole Bélanger

Technicienne comptable : Sylvie Dion

Agente aux comptes recevables : Josée Pouliot

Adjointe administrative : Josée Lavoie

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-89658-992-0 (EPUB)

(Édition originale imprimée : ISBN 978-2-89658-917-3 (2022)
PDF : 978-2-89658-993-7 (2022))

Gouvernement du Québec.
Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC



© Pratico Édition, 2022.

Pratico Édition, filiale de Les Entreprises Pratico C.B.
(Québec, Québec)

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, en tout ou en partie, les textes, les illustrations et les photographies de ce livre.

Bien que toutes les précautions aient été prises pour assurer l'exactitude et la véracité des informations contenues dans cette publication, il est entendu que Pratico Édition ne peut être tenue responsable des erreurs issues de leur utilisation.



7710, boulevard Wilfrid-Hamel, Québec (QC) G2G 2J5

Tél. : 418 877-0259

Sans frais : 1 866 882-0091

Téléc. : 418 780-1716

www.pratico-pratiques.com

Commentaires et suggestions : info@pratico-pratiques.com

Josée Fiset
avec Valérie Lesage

Le leadership bienveillant

Une histoire d'amour
envers soi et les autres



Dédicace

Ce livre est destiné aux leaders en devenir, aux leaders en évolution et à ceux qui ont à cœur de redonner.

Il est aussi pour nos enfants Anne et Nicolas ;
Loup, Emmanuelle et Étienne, car nous espérons
pour eux un monde bienveillant.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les leaders qui ont enrichi ce livre en racontant leur expérience : Bruny Surin, Thierry Roche, André Lamontagne, Caty Bérubé, Michel Laplante, Jean-Marie Zeitouni et Gervais Gaudreault. Nous voulons aussi exprimer notre gratitude envers Peggy Duquet, qui a signé la préface et offert son regard sensible sur cet ouvrage en première lecture, ainsi que Marie-Odette Charbonneau. Puis à Justine Dutil pour la superbe illustration.

Merci également à toute la fabuleuse équipe de Pratico Édition et particulièrement à notre courageuse éditrice Laurence Roy-Tétreault, à Sophie Côté, ainsi qu'à Émilie Gagnon et, de nouveau, à Caty Bérubé ; des femmes qui ont cru en ce projet et nous ont accueillies comme auteures.

Préface

Toute discrète et réservée, elle a fait son entrée dans la grande salle de l’École d’Entrepreneurship de Beauce, sous un tonnerre d’applaudissements. C’était notre façon d’accueillir les plus grands. Les entrepreneurs aux réputations enviables, aux parcours riches de sens et d’expériences à communiquer.

C’était la première fois que la chance m’était donnée de rencontrer Josée. L’École nous offrait enfin un parcours de 24 heures en compagnie d’une femme entrepreneure. En tant que femme dans le monde des affaires, j’avais peu de modèles de qui m’inspirer et c’était une chance inouïe pour moi d’apprendre de cette grande dame cofondatrice d’une entreprise familiale évoluant notamment dans la fabrication et la distribution. Un modèle peu commun qui se rapprochait beaucoup de celui dans lequel mon entreprise gravitait. J’étais ravie !

Je connaissais l’entreprise Première Moisson de réputation (et de goût !), mais ce jour-là, j’ai découvert Josée ; la femme, la mère, l’épouse, la sœur, la fille. C’est dans cet univers de partage et de liens tissés serrés que la femme d’affaires s’est construite. Portée par de fortes valeurs mobilisatrices et bienveillantes, elle s’est livrée à nous de façon tellement vraie et honnête. C’était rafraîchissant. Elle a offert à chacun le livre *Les quatre accords tolèques* de Don Miguel Ruiz. Ce livre contient des principes qui ont laissé une marque indélébile sur sa vie personnelle et professionnelle et dont il sera question dans son propre livre. Elle nous en a parlé en souriant, fière et solide. Elle n’était pas dans le « comment vendre son entreprise en sept jours » ou « comment croître toujours plus ». Pour plusieurs, c’était audacieux ; pour moi, c’était lumineux. Elle évoluait comme leader au sein d’une grande entreprise où la complémentarité est possible et agréable et où les résultats côtoient le bonheur, la bienveillance, le respect et le plaisir chaque jour. Après son passage, je n’ai eu qu’une chose en tête, un seul

sentiment m'habitait : je me sentais légitime, enfin. On pouvait faire les choses différemment, dans le respect de qui on est, en harmonie.

Quelques années plus tard, j'ai ressenti exactement la même chose à la lecture de ce livre. Je suis convaincue qu'il aura la même portée pour des entrepreneurs, des gestionnaires, des hommes et des femmes qui ont envie de faire des affaires de façon différente – pleine de sens et rassembleuse – et qui, enfin, permettent de protéger l'alignement personnel, le grand trio de vie : tête – cœur – corps.

Être à la tête d'une entreprise, c'est d'abord et avant tout prendre soin. Des partenaires, des clients et des fournisseurs, assurément ; mais encore plus important, de nos équipes. Josée ose parler d'amour et de magie dans un comité de direction tout autant que de chiffres. Placer à l'avant-plan les talents de chacun, que ce soit au sein de la famille, dans les postes de direction, de la création jusqu'au noyau de production de l'entreprise. Elle nous offre aussi une façon riche de sens d'aborder, mais surtout de faire vivre au quotidien, la mission, la vision et les valeurs dans son entreprise. Comme elle le dit si bien : « C'est l'art de mettre en évidence ce que nous faisons. De mettre en avant qui nous sommes. Et si nous étions, tout simplement ? » J'adore !

Valérie, complice de Josée dans l'écriture de ce livre, sait tendre le cœur et l'oreille. Son écoute et son empathie, doublées d'une plume extraordinaire, mettent en lumière les plus belles histoires humaines. Avec Josée, elle nous offre des témoignages d'une belle communauté de leaders bienveillants, ainsi que leurs réflexions. Je suis toujours fascinée par la richesse des partages et à quel point les histoires nous inspirent et nous font grandir. Ces leaders ont en commun une chose : la place qu'ils offrent à l'humain dans leurs organisations. C'est l'essence même de ce livre. Josée nous raconte son histoire, son parcours, ses inspirations. Comme les femmes de sa vie qui l'ont inspirée et accompagnée : sa mère, sa marraine et sa belle-mère. J'ai été très émue par la résilience et la force de ses trois modèles. J'admire le courage et la dignité dont ont fait preuve ces bâtisseuses. Elles ont tracé

le chemin et donnent aujourd’hui une voix aux femmes qui souhaitent prendre leur place, à leur manière.

Rêver son entreprise, sa réussite. Aimer ses équipes et les gens qui les composent, les voir se réaliser dans l’individuel comme dans le collectif. Apprendre au contact les uns des autres. Réaliser de grandes choses, de grands projets. Se servir de son entreprise comme d’un levier pour prendre soin de sa communauté. S’investir pour former la nouvelle génération qui grandira au contact des pionniers qui ont construit nos organisations. Chaque jour des leaders bienveillants se lèvent dans nos écoles et nos entreprises, et certains se révèlent à eux-mêmes, il ne s’agit parfois que d’une étincelle ou d’une rencontre avec Josée Fiset et son histoire...

Je nous souhaitais ce livre.

Gratitude x 1000.



Peggy Duquet,
présidente-directrice générale
de Métal Duquet

Avant-propos

Le **leadership**, c'est la capacité d'une personne à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs². Le leadership bienveillant ajoute la dimension du savoir-être, de la générosité, de l'empathie et du socialement responsable. Et la bienveillance s'inscrit désormais comme un élément fondamental chez le leader dans notre société moderne. Oui, il existe encore des dictateurs, des intimidateurs, des personnalités abruptes et tranchantes dans des rôles d'autorité, mais il apparaît que ces traits ne sont ni inspirants, ni souhaitables, ni recherchés par les organisations aujourd'hui. Ce livre sera consacré à une version plus évoluée du leadership.

Le leadership est un terme qui s'applique dans différents environnements, que ce soit celui de la famille, du sport, des affaires, de la communauté, de la politique ou même du milieu scolaire.

Nous pouvons être un leader sans occuper
un poste de gestion et nous pouvons être
un gestionnaire sans être un leader.

Nous pouvons être un décideur sans être un leader, mais être leader suppose de faire des choix conscients, donc de décider. Et pour être un leader, il faut avoir la capacité de guider, d'influencer et d'inspirer.

Naissions-nous leaders ? Peut-être venons-nous au monde avec des prédispositions, mais ce dont je suis certaine, c'est que la posture se développe avec les expériences ; à travers les succès et les épreuves, au fil de nos rencontres et avec une grande volonté d'apprendre et de nous améliorer.

Je pense aussi que nous ne décidons pas d'être un leader, mais que nous découvrons en nous cette capacité et qu'à un moment, nous choisissons d'assumer et de donner la chance à notre potentiel de grandir. Car c'est bien un ensemble de forces dont il s'agit et parmi elles, je place la bienveillance au centre. Autour, il y a bien sûr la vision, la capacité de bien communiquer, la confiance, la conscience, le courage.

Il sera question de tout cela dans ce livre, et j'ose aussi le mot « amour » en parlant du leadership, car il faut en avoir beaucoup à donner quand nous sommes leaders. À ceux qui nous entourent et qui font équipe avec nous, et aussi à soi-même. Car tout part de soi...

Le livre racontera en partie mon histoire et celle de l'entreprise familiale, car il est ancré dans mes propres expériences ; de femme et d'entrepreneure cofondatrice de Première Moisson, la boulangerie que ma mère, mes frères et moi avons mise au monde. Il puise aussi dans le parcours de Valérie Lesage, ma coauteure, qui gravite auprès de grands entrepreneurs depuis plusieurs années. Il met également en lumière le point de vue d'autres leaders inspirants dont nous avons beaucoup à apprendre. Autour de moi, il y a eu aussi des femmes qui m'ont fait grandir : ma mère, ma marraine et ma belle-mère. La première, une fonceuse et une pionnière dans l'entrepreneuriat féminin, la deuxième, une amoureuse de la langue avec une grande qualité d'écoute, et la troisième, un modèle de résilience et de positivisme. J'aurai l'occasion de vous les présenter dans des anecdotes marquantes qui ont jalonné mon parcours.

Mon mentor

Au fil des pages, je vous parlerai aussi d'un homme qui a eu une influence déterminante sur toute ma famille et notre entreprise familiale, monsieur Georges Couture. C'est ma mère qui nous l'a présenté, à mes frères et à moi. Elle évoluait dans une communauté d'affaires et elle avait entendu parler de lui, puis elle s'est inscrite à ses formations. Elle nous les a

recommandées et j'ai cessé de compter le nombre de fois où je les ai suivies entre le début de ma vingtaine et ma quarantaine ! M. Couture nous a aussi accompagnés dans l'entreprise, où il a rencontré nos équipes et nos partenaires.

C'était un homme avant-gardiste qui nous a notamment enseigné la responsabilité du leader. Il m'aura aidée à progresser. Je me suis abreuvée à sa source et elle coule dans mes veines. Il nous a fait prendre conscience de l'importance de l'attitude du leader. Il nous disait :

« Ce n'est pas ce que tu sais qui est important,
c'est ce que tu fais avec tes apprentissages
et tes diplômes. Comment t'en sers-tu ?
Comment grandis-tu avec ces bases ? »

J'aurais pu ne jamais recevoir ces précieux enseignements, car il n'était pas acquis que je fasse carrière auprès de ma famille, même si c'est avec elle que j'ai vécu mes premières expériences de travail. J'ai commencé à travailler à l'âge de 12 ans dans les boulangeries de ma mère. Auparavant, je l'accompagnais déjà sur place et j'effectuais de petites tâches comme l'emballage ou le remplissage des étals pour jouer à la boulangerie. J'ai grandi entre deux pains ! J'aimais aller travailler parce que je pouvais ainsi passer du temps avec ma mère. Ensuite, j'ai rêvé d'être directrice marketing dans une grande entreprise d'alimentation. Quand j'ai été diplômée en marketing de HEC Montréal en 1985, l'économie tournait au ralenti et les emplois se faisaient rares. J'ai réussi à dénicher du travail chez Les 5 saisons, une division de Steinberg, qui devait ouvrir une chaîne d'épiceries haut de gamme aux quatre coins du Québec. J'ai été embauchée dans le premier supermarché pour gérer le département de la boulangerie, avec la promesse que je travaillerais au développement de la chaîne grâce à mon expertise en marketing. Je commençais mes journées à 5 h, je planifiais les productions, passais les commandes, prévoyais les horaires des employés et

servais la clientèle de Westmount. C'était un travail exigeant et, au bout du compte, la chaîne ne s'est jamais déployée.

À un moment, un poste d'adjointe à la direction marketing s'est créé chez Mansion, la boulangerie que ma mère avait fondée. J'ai voulu ce poste, d'autant que j'avais participé à la création du concept, sur la table de cuisine, avec ma mère, mon oncle Hubert et mon frère Bernard. Mais je savais que ma mère ne voulait pas forcément de moi dans l'entreprise. Elle désirait être une femme d'affaires accomplie et elle pensait qu'il ne fallait pas être la maman de ses enfants dans une organisation. Est-ce que j'allais lui présenter les copines qui avaient été diplômées en même temps que moi, les voir s'épanouir dans le poste dont je rêvais pendant que j'allais continuer à faire cuire des croissants aux aurores ? Je me suis affirmée devant ma mère, haut et fort ! Je voulais participer à l'aventure. Elle a demandé à son directeur marketing de me rencontrer en entrevue, tout en lui recommandant de ne pas m'embaucher. Sentant bien que ma mère était prise dans un dilemme entre ses croyances sur le monde des affaires et son désir de s'entourer des siens, le directeur m'a donné le poste ! Et ma mère s'est réjouie, finalement, d'avoir ouvert son cœur à la famille en affaires. Quand nous repensons à cet épisode toutes les deux, nous en rions ; elle de ses croyances, moi de ma théâtralité. Ce moment nous a fait prendre conscience que nous pouvons faire les choses à notre manière, qu'importe comment cela « devrait » se passer. Et c'est à partir de là que j'ai pu entrer en contact avec l'univers de Georges Couture.

Notre guide nous a fait comprendre que nous étions 100 % responsables de tout, et que notre entreprise irait vers où nous déciderions de la faire évoluer et de la manière dont nous déciderions de la faire grandir. J'ai toujours pris la responsabilité de tout parce que cet homme a forgé mes réflexes et m'a incitée à m'appliquer à être un modèle de conduite et à me questionner sans cesse sur ce que nous pouvions améliorer.

Georges nous a aussi initiés aux différents styles sociaux et à la nécessité de s'adapter à chacun pour mieux communiquer. Je me suis servie des

apprentissages faits auprès de lui dans ma vie d'entrepreneure, tout comme dans ma vie de maman, et j'ai évolué à partir des bases qu'il m'a transmises.

Ce que vous lirez dans les pages suivantes est en partie issu de mes apprentissages auprès de lui. Il m'apparaissait important de rendre hommage à cet homme qui a tant influencé la leader que je suis devenue, avant d'entrer dans notre sujet. Et j'espère que ce livre pourra éveiller, révéler, développer ou solidifier votre leadership. Si je peux redonner un peu de ce que j'ai reçu, je serai immensément heureuse. Je raconte des éléments de mon parcours et l'essence de la philosophie en affaires de ma famille avec beaucoup d'humilité et l'espoir que cela puisse faire naître d'autres initiatives bienveillantes.

Enfin, je tiens à préciser qu'au fil de ma vie, j'ai toujours chéri l'idée qu'aucune vérité n'est vraie. À chacun la sienne... Alors gardez de mes apprentissages, de ceux de Valérie et de ceux des leaders qui sont présentés dans ce livre, ce en quoi vous croyez, ce qui vous interpelle, ce qui vous fait réfléchir, ce qui peut vous aider à avancer. Tout simplement.



Josée Fiset

1 <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1619>

Notre duo

Valérie vue par Josée

Je ne suis pas écrivaine, et ce livre n'existerait pas sans la contribution de Valérie Lesage. Nous nous sommes rencontrées quelque part en 2016, alors qu'elle travaillait à l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB). Par l'entremise d'une relation commune (merci Annie Fernandez), nous avons été mises en contact et Valérie m'a recrutée pour joindre l'équipe d'entrepreneurs-entraîneurs à l'EEB. Ensuite, nous avons travaillé ensemble pour créer un contenu de formation à partir de mon expérience.

Quand j'ai su qu'elle écrivait des livres avec des entrepreneurs, j'ai voulu qu'elle soit au cœur de cette aventure avec moi. Et je suis heureuse que notre livre ait été un jalon important dans le démarrage de son entreprise. Elle s'était confiée à moi dans la remise en question qui l'a poussée à l'action, ensuite dans la genèse de son projet entrepreneurial, Les Éclairés. À ce moment, j'étais dans la redéfinition de mon propre parcours, dans l'année suivant la vente de notre entreprise familiale Première Moisson. Le livre allait répondre à mon désir de transmettre ce que j'ai appris, avec l'espoir que cela aide d'autres leaders.

Valérie a le don de découvrir les potentiels et de les mettre en lumière. Elle a une qualité d'écoute particulière et va dénicher les trésors que nous avons en nous, mais que nous ne voyons pas nécessairement. Elle a saisi mon essence et elle a su la traduire ici en mots, tout comme elle a su mettre les idées en ordre et structurer ce qu'il nous importait de communiquer grâce à ce livre.

Josée vue par Valérie

J'ai aimé Josée dès notre première rencontre. J'ai vu une femme forte et douce à la fois, lumineuse et bienveillante. J'ai tout de suite remarqué la beauté de sa contribution dans l'équipe d'entrepreneurs-entraîneurs de l'EEB. Dans les échanges que nous avons eus par la suite pour préparer le contenu de sa formation, elle s'est livrée avec tout son cœur. J'ai écouté son histoire et les valeurs qui ont fait de Première Moisson une entreprise bienveillante et celles qui ont fait d'elle une leader inspirante. Dans cette histoire, dans ce que j'appelle une rencontre privilégiée, j'ai entendu de Josée ses peines, ses joies, ses doutes, ses forces, ses inspirations et ses rêves.

D'emblée, Josée m'a accordé sa confiance, que j'ai reçue comme un cadeau précieux. Quand la confiance existe dans une relation ou dans une équipe, on peut accomplir et offrir ce qu'il y a de plus beau en soi. Et à l'automne 2020, quand nous avons officialisé notre collaboration, notre livre devenait le premier projet de mon entreprise, Les Éclairés, dédiée à connecter à son essence et à communiquer l'essentiel, comme leader ou comme équipe.

Ensemble, nous avons rencontré d'autres leaders pour vous offrir ce livre, que nous avons voulu ouvert sur plusieurs perspectives. Ensemble, nous avons été émerveillées et parfois secouées. À travers les autres, nous avons fait des prises de conscience qui nous ont permis d'évoluer. C'est ce que nous vous souhaitons aussi par cette lecture.



Chapitre 1

LE RESPECT :
premier ingrédient de l'amour,
comme du leadership

*« Le premier effet de l'amour,
c'est d'inspirer un grand respect. »*
– Blaise Pascal

Le respect, tout le monde en veut et pourtant, en donner et en recevoir n'est pas acquis d'emblée. C'est tellement la base, que l'on peut avoir tendance à le concevoir comme une évidence, un comportement intégré. Il suffit pourtant de lire les commentaires sur les réseaux sociaux pour s'apercevoir qu'il fait souvent défaut. La lecture des journaux nous fait aussi découvrir de graves manquements en haut lieu. Certains leaders négatifs causent malheureusement beaucoup de tort à des individus, à des groupes d'employés et à des communautés entières, en dénigrant, en discriminant, en insultant ou en se montrant arrogants ou insensibles. En fait, des recherches démontrent que le fait d'être au pouvoir peut diminuer l'empathie d'un leader², ce qui risque de mener à l'abus. C'est pourtant l'empathie qui fera la différence entre compétence et excellence, selon l'auteure Lou Solomon³, et les leaders les plus conscients vont reconnaître assez tôt les signaux de l'abus de pouvoir, puis se corriger avant qu'il ne soit trop tard. En somme, l'empathie crée davantage de respect et c'est pourquoi elle est de plus en plus recherchée chez les leaders aujourd'hui.

Sans doute parce que nous ne nous sommes pas toujours sentis respectés dans certaines de nos expériences d'affaires précédentes, nous avons décidé dans notre famille que le respect occuperait une place importante, essentielle, non négociable. D'entrée de jeu, quand ma mère, mes frères et moi avons fondé Première Moisson en 1992, nous voulions faire preuve de respect à l'égard des employés, des fournisseurs, des clients et de l'environnement ; donc le respect du grand tout. Pour ne jamais le perdre de vue, nous l'avons inscrit au cœur de notre mission d'entreprise et plus tard, nous avons même ajouté le mot amour, un mot rare en affaires.

Le respect du grand tout était également important dans nos sphères personnelles. Comment en effet aurions-nous pu prôner en entreprise des valeurs étrangères à nos vies ? Le leadership ne se résume pas à la sphère professionnelle. Nous sommes tous des leaders potentiels parce que nous avons tous des enjeux ou des projets à gérer et une influence positive à

construire dans notre entourage. Alors, à quoi voulons-nous contribuer, en tant que parent, citoyen, partenaire, travailleur, bénévole, athlète, artiste ou autre ? Qui voulons-nous être sinon la meilleure version de nous-mêmes ? Bien sûr, nous sommes humains et les écarts sont possibles, mais je suis d'avis qu'ils doivent être rapidement corrigés lorsqu'ils surviennent.

Respect 360°

Laissez-moi vous raconter comment nous avons vécu le respect dans notre quotidien d'entreprise, avec tous ceux qui ont contribué à notre succès. Tout a commencé avec l'estime que nous avions des artisans. Quand nous avons démarré Première Moisson, nous voulions exprimer la passion du métier de boulanger, que nous portions dans nos cœurs. Ma mère avait travaillé en boulangerie dans ses entreprises antérieures et son deuxième conjoint était un boulanger français. Dans son pays, son métier était valorisé. Nous avons donc grandi dans un milieu où offrir du pain à sa communauté suscitait la fierté. Celle de rendre les gens heureux en les nourrissant.

Cette fierté et ce respect ne nous semblaient pas présents dans l'industrie au Québec quand nous avons démarré notre entreprise. Cela nous troublait. Tout tournait autour du pouvoir des gros acheteurs industriels, pour lesquels les boulangeries fabriquaient du pain en sous-traitance. Les négociations étaient ardues, les acheteurs grugeaient nos marges bénéficiaires le plus possible : à cette époque, nous nous sentions comme des exécutants. Point.

Alors, en fondant notre entreprise familiale, nous avons voulu agir autrement et faire de nos fournisseurs des collaborateurs. Nous allions bâtir Première Moisson en équipe avec eux. Ils seraient partie prenante du succès que nous allions créer. Nous avons établi des partenariats d'affaires à 50-50 avec les boulangers qui exploitaient les magasins Première Moisson ou avec des gens du métier. Avec les confitures, par exemple, notre volume de ventes était élevé et nous n'arrivions plus à fournir à la demande avec nos petits chaudrons dans l'atelier de production. Mon frère connaissait un

agriculteur qui vendait ses légumes au bord du chemin à Vaudreuil-Dorion, où se trouvait notre première boulangerie. Cet agriculteur cultivait des fraises, alors Bernard lui a demandé s'il pouvait faire des confitures pour nous. Lui et sa famille ont décidé de nous suivre et nous les avons aidés à monter leur entreprise. Nous avons tout fait pour les soutenir. Nous achetions les pots pour eux et nous les payions rapidement pour qu'ils ne manquent jamais de liquidités. Nous étions de véritables partenaires, voués à l'entraide. Nous avions la chance de travailler avec eux et de tirer des bénéfices de ces produits artisanaux, qui n'avaient pas de colorants ni d'arômes artificiels. C'était identique aux confitures de nos grands-mamans.

Au fil du temps, nous avons déployé des moyens pour aider nos partenaires boulangers à devenir de meilleurs gestionnaires, tout en les encourageant à mettre leur touche personnelle pour que l'on puisse sentir leur identité. Ils pouvaient adapter certains éléments, selon leur personnalité. De plus, il nous importait de les écouter et de leur permettre de s'exprimer, pour qu'en ensemble nous puissions faire grandir l'organisation. Il m'arrivait régulièrement de prendre un moment pour aller jaser avec eux, leur demander ce qu'ils pensaient de telle idée ou de tel projet. Souvent, leur point de vue ouvrait plus largement la réflexion et permettait de voir la situation sous des angles inédits. Donc, nous avions des relations significatives, qui allaient au-delà des structures officielles de *management*.

Aimer ses employés

La pénurie de main-d'œuvre qui a débuté dans les années 2010 a amené quantité d'entreprises à soigner leur marque employeur, à imaginer mille moyens d'attirer et de retenir des travailleurs chez elles. Le marketing s'est immiscé dans les ressources humaines et il n'est plus rare que les entrevues d'embauche soient axées sur ce que l'employeur peut offrir à l'employé. Le rapport de séduction s'est carrément inversé, et être un employeur

séduisant, fidèle à ses promesses, pose bien des défis. Est-ce l'originalité qui favorise l'attraction et la rétention ? Peut-être que cela accroche l'œil, mais le plus important, je pense, c'est de prendre soin de son monde, puis d'avoir du respect et de la considération pour chacun.

Chez Première Moisson, nous nous posions des questions sur le bonheur et le bien-être de nos employés bien avant que cette pénurie se pointe. En fait, au démarrage de notre entreprise, nous avions l'embarras du choix quant aux candidats, car nous étions dans une période de ralentissement économique. Toutefois, nous étions soucieux de garder nos employés. C'était pour nous une conviction. Nous voulions sincèrement leur offrir un milieu de travail qui les fasse se sentir bien, un environnement où ils pourraient partager notre passion de la boulangerie. Nous voulions construire une organisation heureuse.

Au début, nous travaillions très fort et nous étions peu nombreux, mais le rire était toujours invité. Il y avait des blagues, des taquineries, de la complicité. Nous avions créé Première Moisson pour être heureux nous-mêmes, en famille, alors nous voulions que nos employés fassent partie de ce bonheur de vivre ensemble.

Évidemment, pour baliser le bien-être des employés et bâtir un environnement équitable, nous avons mis en place des politiques salariales, des congés, des assurances et des conditions de travail ; toute cette mécanique de la gestion des ressources humaines. Nous avons créé un manuel de l'employé pour favoriser la communication des bonnes pratiques. Mais après, il fallait être conséquent. On ne peut pas penser bâtir une entreprise qui va prôner des valeurs de respect sans agir en ce sens de manière concrète, au quotidien. Il y a donc un volet intangible dans les relations humaines en entreprise, et il appartient aux leaders bienveillants d'être à l'écoute des signaux. Est-ce que mon employé est heureux ? Aime-t-il ce qu'il fait ? Est-il fier de notre marque, de travailler chez nous ? Il fallait se poser ces questions, les poser à notre monde et être attentifs aux réponses reçues, tout comme à nos observations.

Quand notre entreprise a pris de l'expansion, il m'arrivait de visiter un magasin et de sentir de la tension ou de voir, par une série d'événements, que la situation se détériorait avec les employés. Dans ces moments, j'avais une discussion avec le ou les partenaires et lorsque nécessaire, nous lancions une campagne interne : sondages et groupes de discussion. Nous allions parler aux employés pour comprendre quels étaient les irritants et ce que nous pouvions faire comme employeur pour ramener le plaisir et le bonheur au travail. Nous allions prendre l'information à la source pour être en mesure de nous améliorer.

Évidemment, dans une entreprise, et c'est la même chose dans une famille, nous composons avec des leaders qui ont des personnalités différentes ; donc, même si nous nous donnons des outils pour mettre en place de bonnes pratiques, il y aura toujours des erreurs et des conduites moins gracieuses. Je le redis : nous sommes des êtres humains ! Mais quand nous plaçons le respect au cœur de notre mission, il devient une étoile qui nous guide. Après, il faut s'en rappeler chaque jour pour le faire vivre dans nos choix et dans nos actions.

Respect de l'environnement

Des actions respectueuses exigeaient également de nous que nous mesurions notre impact environnemental. Car autant nous souhaitions nourrir les gens avec des produits sans additifs chimiques pour respecter leur santé, autant nous souhaitions faire attention à l'environnement. Ma mère a grandi sur une ferme. Elle a un immense amour de la nature, de la terre. Elle nous l'a communiqué et nous, ses enfants, l'avons vécu à notre manière : Bernard avec ses terres à bois, Stéphane à la pêche, et moi par une alimentation hyper-naturelle.

Dans notre industrie, lorsque nous étions fournisseurs, il fallait produire des pains uniformes, c'est-à-dire de la même longueur et de la même hauteur. Pour arriver à cuire du pain de cette manière, on fait une entorse au respect

de la nature. Car la levure, c'est vivant et ce qui est vivant grandit à sa manière, un peu comme les légumes du jardin, qui ont leurs formes irrégulières et qui sont délicieux ainsi. Devoir rejeter un pain qui a un pouce trop long ou trop court était pour nous inadmissible. Les grandes marques refusaient d'acheter ces imparfaits, qui devenaient pour nous des pertes. Nous avons joué le jeu de l'industrie pendant un temps, durant les années 1980, sans être d'accord. Il fallait aussi donner une durée de vie aux pâtes crues congelées. Cela n'est possible qu'en intégrant des additifs chimiques. Même chose avec la rapidité de production : on ajoutait des agents de synthèse, comme de la vitamine C, pour accélérer la fermentation. Chez Première Moisson, nous avons choisi d'accueillir l'imperfection, de réduire les pertes, de respecter le temps de production établi par la nature. Et en 1992, quand nous avons été plus au fait des traitements chimiques effectués pour blanchir la farine et l'enrichir, nous avons pris l'engagement de travailler de manière entièrement naturelle, par respect pour la santé et l'environnement. Nous en avons parlé à notre meunier, qui n'avait jamais reçu une telle demande. Nous entretenions une belle relation avec lui, mais il doutait de notre capacité à fabriquer notre pain avec cette farine non blanchie, non traitée. Il aimait toutefois le défi que nous lui proposions et nous étions convaincus de réussir notre pari. Nous avons finalement eu du succès ensemble !

Notre amour et notre respect de la nature nous ont aussi amenés à nous interroger sur le transport des grains de l'Ouest canadien, auxquels nous envisagions d'ajouter des blés correcteurs importés d'Europe pour réussir à faire un pain plus croustillant. Le blé d'Amérique du Nord est très protéiné par rapport au blé français, et les croûtes du pain peuvent devenir caoutchouteuses. En fait, ce blé correspondait bien aux besoins des boulangeries industrielles, car il permet de fabriquer des pâtes qui se travaillent mieux avec les machines, mais il n'était pas adapté aux besoins des boulangers artisans. Cela nous chicotait de faire voyager la matière première sur autant de kilomètres. Et puis un jour, Loïc, fermier voisin de Vaudreuil-Dorion, est venu déposer une poche de blé sur nos bureaux. Il a

dit : « Je fais pousser des tournesols, mais je cultive aussi du blé. Ça pousse au Québec. Faites-moi du pain avec ça ! »

Pendant un an ou deux, nous avons fait du pain intégral biologique avec du blé cultivé au Québec sans le dire à personne, car tous nos pains n'étaient pas encore faits de blé québécois. Au fil des essais, nous avons découvert que nous pouvions fabriquer des pains d'une qualité exceptionnelle avec différents cultivars de blé québécois. C'est alors qu'avec mon frère Bernard et le meunier Robert Beauchemin, nous avons décidé de créer les Moulins de Soulange. L'expertise de Robert a été essentielle dans la réussite de ce projet et il a fait un travail colossal pour recruter des agriculteurs québécois qui faisaient pousser du blé le plus naturellement possible. Alors nous avons pu faire du pain de qualité en réduisant notre empreinte environnementale tout en favorisant l'achat local, dans le respect de la nature.

Il y a un prix à payer pour agir ainsi lorsque nous sommes un chef de famille ou des dirigeants d'entreprise. Acheter localement peut coûter plus cher, donc cela a un impact sur le panier d'épicerie ou sur la rentabilité de l'entreprise. Quelques décisions ont souvent été plus idéologiques que profitables à court terme. Elles ont correspondu à une vision de développement durable, tant pour l'environnement que pour l'entreprise. Il était important pour nous que l'ensemble de nos décisions, à long terme, procurent une rentabilité financière, car il fallait bâtir une entreprise forte, capable de résister aux coups. Mais toutes nos décisions n'étaient pas fondées sur la rentabilité et la performance. La première année pendant laquelle nous avons cuisiné avec les blés québécois, notre production est devenue moins stable. Nous expliquions à nos clients ce que nous faisions et pourquoi nous le faisions. Ils nous suivaient. Nous avions la patience de changer des choses dans cette industrie. C'était une conviction. Et au fil du temps, cela s'est avéré une bonne décision financière aussi, car c'est devenu un facteur de différenciation appréciable.

Tous les gestes de respect que nous posons pour protéger l'environnement et la naturelité, et toute notre considération envers nos fournisseurs et nos employés ont bénéficié à nos clients, que nous avions en haute estime. Une entreprise qui fait attention à son empreinte environnementale et qui traite bien ses fournisseurs est une entreprise qui prend soin de sa communauté. Une entreprise qui a à cœur le bien-être de ses employés fait plus que leur donner du travail, elle leur donne une fierté. Et des employés qui sont fiers offrent aux clients une expérience plus agréable. Chaque geste de respect ou de non-respect dans la chaîne est un multiplicateur de bonheur ou de déception. Alors que choisissez-vous ?

Le respect de soi

Le début de la chaîne, dans une entreprise, ce sont les leaders. S'ils veulent offrir du respect à tous ceux qui les entourent, ils doivent d'abord en démontrer envers eux-mêmes. C'est nécessaire si on veut préserver son énergie positive et sa générosité.

Je suis fondamentalement gentille et bienveillante, cela fait partie de mon ADN. J'étais une enfant facile, qui écoutait. Ma tante Solange m'aimait tellement qu'elle venait souvent me chercher, même si elle s'occupait déjà de ses six enfants. J'avais une générosité innée. On me donnait un cadeau et je le redonnais à un autre petit s'il l'aimait.

Dans l'entreprise, je disais aux autres d'aller se reposer alors que moi, je continuais à travailler. Je n'ai jamais développé le réflexe de penser à moi avant de penser aux autres, ce qui m'a amenée à m'épuiser quelques fois. Peut-être me suis-je trop souvent oubliée parce que j'ai compris tôt dans ma vie que l'on m'aimait gentille et généreuse ? J'ai sacrifié du temps personnel pour mes affaires professionnelles bien des fois. Alors, en ce sens, je n'ai pas toujours respecté mes limites, physiques ou familiales.

Toutefois, j'ai tiré beaucoup de satisfaction à être heureuse au travail, à prendre de bonnes décisions avec ma famille et mon équipe, à savoir que les gens étaient bien traités autour de moi. Cela me nourrissait. Et il m'était plus important de penser à ce que je pouvais faire pour aider autour de moi que de penser à ce que je pouvais faire pour moi.

Probablement que de m'accorder la priorité aurait signifié de cesser de trop remplir mon agenda, d'arrêter d'être la *superwoman* qui commence une réunion à 7 h dans un magasin et qui assiste à un gala en soirée, tout en prenant un moment avec ses enfants à la fin des classes. J'ai eu autour de moi des personnes capables de dire non et de se réserver de longues plages de temps en famille ou en couple. Moi, je m'offrais seulement de courts moments, comme mes activités de mise en forme, qui étaient sacrés. Autrement, je prenais quelques minutes pour faire mes exercices de respiration ou de méditation. Je m'arrêtai un instant pour me dire que la vie est belle, que même si je ressentais parfois de la fatigue, j'avais de la chance. Prendre le temps de reconnaître cette chance me faisait du bien. Aller parler à ma psychologue me faisait du bien. Je pouvais m'exprimer sans être jugée. Mes enfants, je les amenais souvent au travail pendant les journées pédagogiques et, quand je voyais mon fils avec son chapeau blanc travailler avec le pâtissier, ou que je voyais ma fille emballer des gâteaux, je trouvais ça beau. C'étaient des moments ensemble sans que l'on doive aller faire une activité officielle et pour moi, c'étaient des instants de bonheur. À mon tour, j'amenais mes enfants « jouer à la boulangerie » ! D'ailleurs, c'est amusant, car j'ai commencé ce jeu avec mon fils quand il avait cinq ans ; et quand ma fille, de deux ans sa cadette, a réclamé en grandissant de participer à ces journées, mon fils a cherché à protéger son moment privilégié en ma compagnie ! Il a fallu lui faire comprendre que nous pouvions jouer tous les trois. Et une de nos journées préférées dans l'année était le 24 décembre. Je l'ai toujours passée dans la boulangerie de Vaudreuil-Dorion, car c'est la journée où presque tous nos clients nous visitaient et j'adorais la magie de la veille de Noël. Toutes nos équipes étaient à pied d'œuvre pour augmenter la production et répondre à la

demande. Avec mes enfants, je donnais un coup de pouce et nos clients aimait voir cette complicité familiale. À la fin de la journée, nous rentrions faire la fête à la table préparée la veille, les yeux brillants. Et jusqu'au jour de l'An, c'étaient les vacances avec mes enfants. À l'été, le repos avec eux commençait le 24 juin pendant quelque cinq semaines. On pouvait m'appeler pour les urgences ou venir me voir au bord de la piscine pour régler une affaire de travail, mais ma règle était connue : je ne mettais pas les pieds au bureau pendant ces semaines de vacances. J'ai aussi accompagné mes enfants dans leurs activités tout au long des années et je leur ai consacré mes weekends.

C'est ainsi que j'ai concilié ma vie de mère et de chef d'entreprise. Au bout du compte, sans arriver à m'accorder la priorité, je cultivais la gratitude et l'émerveillement. C'était ma façon de me respecter, d'être bienveillante envers moi-même. Cela me donnait de la force pour performer et être solide.

Il faut penser à soi, mais chacun doit trouver ses façons de le faire, car c'est différent pour l'un et l'autre et il n'y a pas de recette gagnante et universelle. Il y a la mienne, il y a la vôtre. Il peut s'agir de couper le téléphone pendant 24 heures, de passer deux semaines de vacances en famille, de faire du sport, de lire un livre, de peindre, d'aller à la plage, de cuisiner, de jardiner, de faire du voilier, etc. Il y a autant de recettes que de leaders ! Je trouve important de prendre conscience de la manière dont on prend soin de soi, dont on écoute et respecte ses besoins. On se demande si ce que l'on fait est suffisant et, si ça ne l'est pas, comment, dans la prochaine année, peut-on arriver à faire mieux ? On peut évoluer d'année en année à partir de ses bilans. J'écris les miens au Nouvel An et je les relis quelques mois plus tard pour vérifier si je suis encore sur la bonne voie ou si j'ai besoin de réaligner quelque chose. Par exemple, pendant des années, trois fois par semaine, pendant dix ans, je m'entraînais le matin de 6 h à 7h, donc je devais me lever à 5 h 30 et je trouvais cela très difficile. J'étais fatiguée, mais j'avais un beau corps. J'ai quand même aimé faire du Pilates, mais quand ma *coach* a annoncé qu'elle réorientait sa carrière, je vous

avoue que j'ai été heureuse d'aller dormir ! C'est un exemple de ce que l'on doit sainement remettre en question : est-ce que ce temps me fait vraiment du bien ? Est-ce la bonne façon de prendre soin de moi ? Est-ce que cela me nourrit et me permet de mieux interagir avec ma famille, mes employés, mes partenaires ? Est-ce que cela me brûle ou me redonne de l'énergie ?

L'introspection est importante au fil des mois pour bien se réaligner et agir en cohérence avec nos valeurs et nos besoins. Plus cette cohérence est forte, plus nous sommes dans la capacité d'offrir le meilleur de nous-mêmes à notre entourage, à commencer par le respect.

Ma grande inspiration sur le respect

J'ai lu un petit livre marquant qui m'a suivie toute ma vie : *Les quatre accords tolèques* de Ruiz Don Miguel. C'est tout simple et en même temps, c'est un travail sur soi en continu. C'est un excellent guide, voire ma bible, pour vivre dans le respect et être un leader qui inspire par sa conduite et son optimisme. C'est ma grande amie Anne-Marie, ma sœur spirituelle, qui comme moi est toujours en quête de sens et de développement, qui m'a offert ce livre. Je me suis mise à appliquer la méthode dans notre entreprise. J'ai aussi offert ce livre plusieurs fois lorsqu'un employé commettait des écarts ou se plaçait en mode défensif. Voici les quatre accords, tels que je les ai appris et compris :

1. Que votre parole soit impeccable

Pour moi, cela veut dire parler avec intégrité, dire ce que l'on pense et ne jamais utiliser la parole pour médire ou mépriser. Et cela va plus loin encore : le non-verbal d'insatisfaction, les yeux qui roulent ou qui fusillent, sont interdits. Quand une personne se met à parler contre une autre, si on ne réagit pas, la plainte est tuée dans l'œuf. On peut aussi signifier à l'autre que l'on ne souhaite pas aller dans cette zone. Combien de fois ai-je entendu un

employé dire : « Oh ! Il m'énerve lui ! Il est toujours bête ! » J'allais voir l'employé et discrètement, je lui disais : « OK, on va effacer ce que tu viens de dire parce que c'est vrai qu'il a un caractère, mais on travaille avec lui, on lui demande de corriger des attitudes, mais ça ne donne rien de dire ça tout haut, car tu vas monter l'équipe contre lui. On le soutient pour qu'il s'améliore et il donne beaucoup à l'organisation, alors on va focaliser là-dessus et laisse-moi m'occuper de son caractère. »

Quand quelque chose ne va pas, j'aime que l'on passe en mode solution, sans jugement, et que l'on pose les gestes nécessaires pour réparer une erreur, un oubli ou quoi que ce soit qui ait pu être contrariant. Tout simplement.

2. Quoi qu'il arrive, n'en faites jamais une affaire personnelle

Lorsque nous accueillons les commentaires des autres de manière personnelle, nous tenons pour acquis que tout ce qui arrive nous concerne, alors que très souvent, cela n'a rien à voir avec nous. Mais voilà, nous laissons la critique nous égratigner, nous nous plaçons sur la défensive et nous ne pouvons plus avancer. Or, il m'apparaît qu'un leader devrait éviter cela et agir de manière à ce qu'aucun des membres de l'équipe ne glisse vers cette attitude. La meilleure manière d'y arriver, me semble-t-il, est de ne jamais utiliser un ton accusateur et d'accepter l'erreur. Il est également important de communiquer de manière à ce que personne ne se sente attaqué. Cela évite aussi les justifications, qui ne sont souvent qu'une perte de temps.

3. Ne faites pas de supposition

Les humains sont très doués pour élaborer des hypothèses... et finir par y croire dur comme fer, même quand elles sont à côté des faits. Cela nous est tous déjà arrivé ! J'ai appris qu'il est plus avisé d'avoir le courage de poser des questions et de se souvenir que les suppositions sont des créations de notre pensée. Est-ce que la

personne a vraiment dit ou fait ce que je suppose ? En clarifiant les zones grises au fur et à mesure, en écoutant et en apprenant à entendre pour vrai, nous nous plaçons devant des faits, nous éliminons les doutes, les présomptions et l'incertitude, puis nous nettoyons les malentendus ou les incompréhensions sur-le-champ. Nous vérifions aussi l'intention derrière le discours ou le geste. Car il se peut qu'une bonne intention se cache derrière des paroles ou des actions qui ont dérangé. Et si c'est le cas, déjà nous atténuons la perception initiale, puis permettons aux parties de mieux se comprendre, de s'excuser au besoin, de faire plus attention une prochaine fois. Le leader a le rôle de remettre les choses en contexte.

4. Faites toujours de votre mieux

Faire de notre mieux et éviter de se juger, même quand nous avons oublié un des accords précédents, c'est pour moi la clé ! Nous faisons de notre mieux dans la parole impeccable, dans notre capacité à éviter d'en faire une affaire personnelle et dans notre volonté de ne faire aucune supposition. Nous avons glissé ? Nous nous reprenons et faisons de notre mieux ! Cela est variable, selon notre humeur, notre degré de fatigue ou les moyens dont nous disposons, mais nous nous efforçons de donner le meilleur. En tant que leader, nous reconnaissions les efforts et donnons confiance aux membres de l'équipe pour qu'ils soient fiers d'eux et parviennent à tirer profit d'un échec ou d'une erreur. Ils seront meilleurs la prochaine fois. Tout simplement !

Alors voilà : envisager le respect dans sa globalité, de soi vers les autres et vers sa communauté, et s'appuyer sur quatre accords qui nous aident à le vivre au quotidien, c'est pour moi le socle du leadership bienveillant, la base sur laquelle tout le reste sera édifié.

- 2 Lou Solomon, *Becoming Powerful Makes You Less Empathetic*, 2017, p. 64, « HBR Emotional Intelligence Series – Empathy ».
- 3 *Ibid.*, p. 69.



Chapitre 2

Donner du sens
à ce que l'on fait

*« On se demande parfois si la vie a un sens...
et puis on rencontre des êtres qui donnent un sens à la vie. »*
– Brassai

Le sens, c'est ce qui guide notre parcours et ce qui nous donne une raison de nous lever le matin pour nous accomplir. Je pense que c'est absolument nécessaire, en tant que leader, de donner du sens à ses actions et d'être le gardien du sens pour mobiliser son équipe. Car le sens est la mesure de l'énergie mettant l'humain en mouvement. Plus il est grand, plus il y a d'énergie en nous, observe le neuropsychologue Guillaume Dulude⁴. Et ce sont les buts et les objectifs que nous nous fixons qui sont à l'origine du mouvement, donc de la direction vers laquelle nous avançons. Les buts qui génèrent le plus d'énergie, selon Dulude, sont des représentations de potentiel que nous portons déjà en nous et que nous voulons voir se développer. Il m'apparaît que c'est un ancrage fondamental pour cultiver le bonheur en soi et autour de soi, tout autant que pour rendre notre mission plus noble, qu'elle soit entrepreneuriale, sportive, familiale, musicale ou autre.

Avant même que nous donnions une raison d'être à l'entreprise Première Moisson, nous nous sommes donné une raison d'être en tant que famille. Mes frères, ma mère et moi avions envie de travailler ensemble, c'était notre but. Mais comment allions-nous réussir à garder l'harmonie familiale en affaires ? Nous avons pris le temps de bien y penser. Il fallait nous donner un cadre pour que notre désir ne devienne jamais notre cauchemar, et je pense que cela est aidant dans n'importe quel projet à entreprendre, qu'il soit professionnel ou personnel. Dans notre famille, nous étions conscients de notre complémentarité. Ma mère, Lilianne Colpron, est une fonceuse qui est très forte dans le développement des affaires et très efficace pour concrétiser les choses. Mon frère Bernard a une compétence rare en boulangerie et en gestion de la production. Il a un talent pour organiser une production efficace et rentable, autant dans un monde artisanal que dans la grande industrie ; il existe peu de spécialistes de son calibre dans le monde. Sa renommée est d'ailleurs internationale. Mon autre frère, Stéphane, est un cœur sur deux pattes, doté d'un esprit rationnel, axé

sur les résultats et sur le rendement. Il sait comment organiser les choses simplement et efficacement, et possède un grand talent en gestion des ressources humaines et des opérations. Mes forces à moi sont du côté de la mise en valeur d'une marque, dans la gestion des ventes et du commerce de détail, ainsi que dans les relations publiques et humaines.

Nos différences sont autant un avantage qu'un inconvénient, car si nous n'avions pas choisi consciemment de voir en elles une richesse incroyable, nous aurions pu passer notre temps à être en désaccord. J'aurais voulu des rubans en tissu sur les emballages, Stéphane aurait dit que c'était trop cher et que l'on mettrait de la corde... Un exemple pour démontrer que nous aurions pu nous battre avec nos différences plutôt que d'y voir un atout.

Dès le début de l'aventure, avec cette conviction de détenir un potentiel extraordinaire en tant qu'équipe complémentaire, nous avons pu avoir, autour d'un bon repas au restaurant, une conversation de fond sur ce que nous voulions et ne voulions pas. Au chapitre des indésirables : la chicane. Nous ne la laisserions pas s'installer, ni même éclater. Les désaccords, oui, ils se produiraient, et nous nous donnerions l'espace pour argumenter, mais sans laisser la chicane s'inviter. Au chapitre des désirs : le bonheur. Nous voulions mettre à contribution l'amour du métier de boulanger pour offrir du bonheur en bouche à nos clients, créer une organisation où nous travaillerions pour le bien commun, pour notre bonheur et celui des autres. Voilà comment nous avons défini plus finement le sens de notre entreprise familiale.

Nous sommes bénis d'avoir été conçus de manière aussi différente, mais il y a un fil conducteur entre nous : l'amour dans nos coeurs et le respect pour autrui. Le premier élément est longtemps resté dans le non-dit, mais nous avons fini par lui faire une place dans le libellé de notre mission d'entreprise, plaçant ainsi une composante plus spirituelle au centre de tout. Au fond, l'amour était ce qui guidait nos actions et ce sont nos partenaires qui nous ont incités à ajouter ouvertement ce volet à notre mission, une

dizaine d'années après la fondation de l'entreprise. Ce sont eux qui nous ont dit qu'il serait temps d'oser le mot amour dans notre mission.

Mission revisitée de Première Moisson en 2012 :

Concevoir, fabriquer et commercialiser des produits de boulangerie, de pâtisserie, de charcuterie et du prêt-à-manger, complétés avec des spécialités gourmandes qui se destinent à des consommateurs recherchant des produits authentiques, de qualité et originaux.

Et ce, en recherchant constamment l'excellence dans un esprit d'amour, de partage et de respect pour le mieux-être de tout et de tous.

Une raison d'être et une vision claire

« Focus et simplicité. Une fois que vous y arrivez, vous pouvez déplacer des montagnes. » - Steve Jobs, fondateur d'Apple

Quand je fais du mentorat à EntrePrism HEC, la première chose que je demande aux jeunes entrepreneurs, c'est de lire leur mission. Très souvent, ils me répondent qu'elle n'est pas encore pleinement définie. Alors, je prends le temps d'en discuter avec eux parce que c'est fondamental. Une entreprise sans mission claire, c'est comme un phare éteint le long du fleuve qui met les bateaux à risque de perdre leur chemin et de frapper des récifs. Au début du parcours ou même après des années d'avancées en entreprise, le danger est présent. Ce sera un mauvais départ si la vision et la mission ne sont pas claires dès le début. Et si le brouillard se pointe plus tard, les

détours que l'on aura faits en route risquent de causer bien des coups de rame dans le vide.

La mission, c'est ce que l'on fait, comment on le fait, pour qui on le fait et pourquoi on le fait. Cela peut évoluer dans le temps, mais il faut toujours que ce soit clairement énoncé. La nôtre était de rechercher l'excellence dans un esprit d'amour, de partage et de respect, pour le bien-être de tout et de tous.

Faire du pain est relativement simple et n'importe quel boulanger peut en faire. Mais faire du pain avec une vision au-delà du produit, en disant : « Je vais bien nourrir les gens, je vais m'assurer qu'il n'y a pas de produits chimiques, que mes employés sont heureux, que mes clients sont bien accueillis, se sentent bien chez nous, aiment l'ambiance et se disent "Wow ! – c'est une autre dimension." »

Au fond, le « quoi » dans une organisation ou une entreprise n'est pas toujours passionnant, mais s'il existe un « pourquoi » qui donne du sens, et on peut arriver à cultiver le plaisir et à favoriser la croissance. Imaginons une entreprise d'entretien ménager, par exemple. Faire du ménage n'est pas nécessairement un métier qui est valorisé et qui a un grand pouvoir d'attraction et si on dit à l'équipe que son travail, c'est de nettoyer, ce n'est pas très motivant. Mais si on donne un sens plus grand à ce travail et que l'on place la contribution de l'équipe vers le fait de simplifier la vie des familles ou de permettre aux parents de mieux concilier travail et vie familiale en allégeant leur horaire, tout à coup la perspective est plus belle. Le sentiment d'utilité se dessine, la noblesse du métier se profile et la motivation peut s'ancrer dans une mission qui dépasse le geste de balayer ou de récurer.

Alors comment pouvez-vous éléver le sens dans
votre organisation pour inspirer à chacun une
raison d'offrir le meilleur de lui-même ?

La vision est aussi une force mobilisatrice qui donne du sens à ceux qui accompagnent le leader dans ses projets. Elle donne la direction vers laquelle avancer en équipe. Chez Première Moisson, nous voulions être les meilleurs ! Nous avions imaginé l'impact qu'aurait notre entreprise dans son environnement, à long terme. Nous voulions être un chef de file de la boulangerie artisanale et nous étions animés par le désir de changer des pratiques dans l'industrie, en créant de véritables partenariats, avec des boulangers et des meuniers, qui partageaient la propriété et le risque avec nous.

Une raison d'être et une vision claire aident à garder le cap – « *stay focused* » – comme on dit en anglais. C'est un conseil très utile que j'ai reçu, car il est très facile de perdre notre direction avec toutes les possibilités d'affaires qui se présentent le long du chemin. Et les leaders sont souvent des êtres passionnés, avec un fort appétit pour les réalisations, donc ils sont plus susceptibles de céder aux tentations. Toutefois, les occasions d'affaires passionnantes ne devraient être acceptées que si elles s'inscrivent dans la vision et la mission de l'organisation, en plus de correspondre à nos valeurs. Au-delà des projets mêmes, qui peuvent être en adéquation avec notre mission et notre vision, on peut se demander si on partage des valeurs communes avec les partenaires d'affaires qui se présentent à nous. Valérie a fait face à ce dilemme : à un moment, un beau contrat lucratif s'est offert, mais elle ressentait un doute quant au plaisir de vivre l'aventure puisqu'elle n'avait pas suffisamment d'affinités avec les partenaires potentiels. Elle a préféré décliner l'offre, en gardant confiance qu'un autre projet, mieux aligné avec ses valeurs, allait prochainement poindre à l'horizon. Et c'est exactement ce qui s'est produit. Parfois, je me prends à imaginer ce qui serait arrivé si Valérie avait accepté le projet initial. Je crois qu'elle aurait perdu beaucoup d'énergie à avancer dans un projet d'envergure avec des partenaires dont la philosophie en affaires était aux antipodes. Elle serait entrée dans une spirale négative au lieu de s'investir dans un cercle vertueux. Quand nous sommes fatigués et déçus, il

est moins facile ensuite d'être bien disposés pour accueillir les projets qui nous passionnent vraiment, ceux qui ont un sens pour nous.

Les valeurs donnent du sens

À l'instar de la mission et de la vision, les valeurs sont porteuses de sens. Et elles ne sont pas figées. Elles doivent parfois s'adapter à un marché qui évolue, à une société qui change. Par exemple, la diversité est aujourd'hui une préoccupation sociale qui était quasi absente au début du millénaire. Même chose pour le respect de l'environnement. Donc, les marques qui veulent rester à la page s'adaptent, tant pour garder leur clientèle que pour attirer des talents, et je l'espère, pour travailler à devenir un bon citoyen corporatif, axé sur le bien plutôt que la frime !

Chez Première Moisson, en tant que famille fondatrice, nous avions choisi soigneusement nos valeurs. En plus du respect, nous valorisions l'authenticité, le local et l'éthique. Nous les avons habitées, au quotidien. Des valeurs, ce ne sont pas juste quelques mots à inscrire dans un manuel d'employé et dont presque personne ne se souviendra, vu la masse de nouvelles informations à assimiler lorsque nous intégrons un nouveau milieu de travail. Les valeurs existent pour encadrer nos relations de travail, pour faciliter nos décisions ainsi que pour guider nos actions et nos façons d'être. Elles sont un guide du savoir-être, en quelque sorte, et elles sont propres à chaque famille, à chaque organisation, peu importe son milieu. Les valeurs définissent l'identité d'une organisation, d'un groupe ou d'une famille et permettent de préciser son fonctionnement. S'il est important pour nous de donner au suivant, nous allons le montrer à nos enfants, par nos gestes, et les encourager à la générosité aussi. En expliquant que nos actions sont motivées par nos valeurs, nous créons du sens pour notre entourage et nous permettons à chacun de s'approprier les valeurs que nous avons choisies. D'ailleurs, il vient un temps où ce sont des membres de l'équipe qui se serviront des valeurs comme guide décisionnel ou qui les

diront à un collègue dans le doute. Quand nous y arrivons, nous pouvons nous dire que nous avons réussi l'essentiel, car nous avons nourri l'intelligence collective avec les valeurs.

Les valeurs permettent aussi de donner une cohérence à une marque. Dans la nôtre, ce n'est pas un hasard si le mot Première figure avant Moisson. C'est puissant, « Première ». Nous voulions être des gagnants, des gens qui innovent et qui font les choses différemment. Le mot « Moisson », lui, porte une douceur, il est près de la terre, de la matière première. Nous avons aussi souhaité exprimer le sens simplement et clairement dans un slogan qui affirmerait notre identité. Il devait donc découler de nos valeurs. J'ai appelé ma marraine, femme de lettres qui enseignait la littérature au cégep et écrivait des poèmes, et je lui ai raconté notre défi de créer l'image de marque de Première Moisson. Puis, cette femme qui m'a enseigné la finesse et qui a été pour moi un modèle en raison de sa capacité à se questionner sur le sens des événements, de la vie, de la pensée, a eu un éclair de génie pour le slogan. Le lendemain de notre conversation, elle m'appelait pour me dire : « J'ai trouvé. Ton slogan, c'est : "l'art du vrai !" N'oublie pas le point d'exclamation à la fin. »

Ce slogan exprimait beaucoup en seulement trois mots par lesquels nos clients pouvaient nous reconnaître. Notre équipe, elle, pouvait s'y référer pour décider. Les valeurs étaient un guide, mais le slogan aussi. Est-ce que ce geste ou ce projet représente l'art du vrai ? J'ai posé cette question maintes et maintes fois. Et en la posant, la réponse devenait évidente. Le doute n'existe plus parce que nous savions que suivre la voie de l'art du vrai nous mènerait au bon endroit, tout simplement !

Faire évoluer le sens en toute conscience

Comment faisons-nous évoluer le sens dans une organisation ? Je dirais que c'est lié en partie à l'évolution de la société, du marché et de la nôtre en tant que leaders. Nous sommes souvent appelés à nous questionner. Est-ce que

ce qui nous motivait au début de notre parcours nous motive encore 10 ou 20 ans plus tard ? Est-ce que notre offre est toujours pertinente dans le marché aujourd’hui ?

Quelles que soient les réponses à ces questions, quand nous faisons un accroc à ce que nous avons choisi comme fondements à notre organisation, c'est-à-dire la trilogie mission-vision-valeurs, il vaut mieux en être pleinement conscient. Peut-être avons-nous envie de plonger dans une nouvelle aventure parce que l'occasion est trop belle. Et alors, nous nous demanderons s'il faut élargir notre mission ou la revisiter. Au départ, chez Première Moisson, nous devions vendre uniquement au détail. Nous avions une chaîne de magasins et nous avons eu quelques offres de devenir aussi des grossistes pour fournir nos produits à d'autres bannières de l'alimentation. Nous avons refusé à quelques reprises, puis à un moment, nous avons décidé consciemment de faire évoluer notre mission. Nous avons créé une deuxième division, avec les mêmes valeurs, pour servir des entreprises. Cela supposait de concevoir des ateliers de fabrication moyennant de plus gros volumes, donc de nous ouvrir à d'autres procédés, tout en gardant notre esprit artisanal. Nous l'avons décidé ensemble, en famille, conscients de ce que nous embrassions : un changement significatif. Notre mission revisitée nous permettait d'avoir un impact plus important dans l'univers de la boulangerie au Québec. Notre art du vrai, ainsi que notre souci de l'alimentation responsable et du bien-être de tout et de tous, allaient pouvoir toucher plus de gens de cette manière. Nous y avons bien réfléchi : était-ce une bonne idée ? Avions-nous les ressources humaines et financières pour y arriver ? Puisque nous les avions, nous avons choisi d'évoluer sans jamais avoir éprouvé le sentiment d'avoir trahi notre identité profonde. Aurions-nous eu des doutes que ceux-ci auraient été ressentis par nos équipes et cela aurait mené à la déception, puis à la démobilisation. Il faut avoir la conviction de nos choix pour susciter l'adhésion des équipes.

Mobiliser par le sens

Quand nous sommes bien alignés et en cohérence avec ce qui a du sens pour nous, leaders, nous sommes portés par un grand optimisme. Celui-ci est inspirant pour notre entourage, et c'est notre rôle de communiquer à la fois notre enthousiasme et tout ce qui peut aider à faire comprendre les fondements de notre organisation, ainsi que leur évolution. C'est vrai dans les communications internes, comme dans les communications externes. J'ai été modulée aux termes de Georges Couture, soit de **répéter, répéter et répéter** la vision, la mission et les valeurs pour qu'elles s'imprègnent dans l'esprit de tout le monde et permettent à chacun de comprendre pourquoi il travaille. Nous avons parfois peur de répéter parce que nous craignons d'avoir l'air d'un perroquet, mais c'est nécessaire pour permettre à tous d'intégrer le sens et de bâtir ensemble un tout cohérent.

Dans mon esprit, être leader, ce n'est pas donner des ordres, c'est donner un SENS.

C'est expliquer le pourquoi du pourquoi pour que chacun ait envie d'y contribuer au quotidien. C'est aussi porter une passion contagieuse. Quand nous aimons ce que nous avons décidé de faire, quand nous y croyons au plus profond de nous, c'est ce qui donne la capacité de bien s'entourer, soit d'attirer des personnes qui ont un désir d'accomplissement compatible avec le nôtre.

Quand le sens se perd ou qu'il n'est pas clair dans une organisation, on attire difficilement les personnes dévouées dont nous avons besoin pour avancer vers la réalisation de nos rêves et de nos objectifs. Les gens risquent de se joindre à nous pour un salaire ou pour leur avancement individuel, mais l'esprit de collaboration ne pourra pas exister sans que l'on ait établi le sens de nos actions. Et les bons éléments vont naturellement quitter le navire. Valérie a déjà travaillé dans une organisation où les directions entre elles ne partageaient pas la même vision du sens des

actions. Résultat : des directions qui agissaient en concurrence au lieu de travailler ensemble pour le bien commun. C'est très déstabilisant pour des employés d'évoluer dans un tel milieu où chacun tire la couverture de son côté. En fin de compte, elle avait l'impression que beaucoup de temps et d'énergie se perdaient dans une organisation qui avait du mal à évoluer.

Le sens est notre essence, c'est ce qui marque les cœurs, alors comme leader, il importe d'en prendre soin.

4 Guillaume Dulude, *Je suis un chercheur d'or – Les mécanismes de la communication et des relations humaines*, Les Éditions de l'Homme, 2020.

Entretien avec ...

**THIERRY ROCHE,
architecte-urbaniste**



La contribution donne le sens

Architecte-urbaniste à Lyon en France, Thierry Roche est fondateur de l'Atelier Thierry Roche & Associés, qui a créé en 2007 le premier bâtiment à énergie positive tous usages dans son pays, la Cité de l'environnement à Saint-Priest. En d'autres mots, ce bâtiment produit plus d'énergie qu'il n'en consomme, en plus d'offrir des lieux communautaires, comme des jardins potagers. La Cité et les autres bâtiments à énergie positive qui ont suivi sont nés du désir de contribuer à la résolution des enjeux environnementaux. C'est une des préoccupations de ce leader bienveillant qui milite pour une architecture humaniste, centrée sur l'équilibre et l'harmonie. Pour créer de l'harmonie dans les villes, Thierry Roche a compris qu'il devait en créer d'abord dans les équipes de travail.

Vos méthodes de gestion axées sur la bienveillance et la finalité, qu'ont-elles changé dans la manière de faire avancer les projets ?

Quand j'ai compris qu'il était hyper important de définir la finalité – ce à quoi l'entreprise doit contribuer et non ses objectifs – cela a ouvert un horizon. Notre finalité à nous, c'est d'être partenaires de villes en mouvement. Nous avons décidé d'accompagner des villes qui bougent sur les démarches environnementales. À partir

du moment où nous avons décrété que c'était notre finalité, nous avons refusé certaines choses assez rapidement. À un moment, une femme issue d'une très riche famille américaine nous a contactés pour un projet de tour environnementale à Dubaï avec un élément signature au dernier étage. Nous avons vu une occasion de gagner une aisance pour financer toute la recherche et le développement, mais tout de suite nous avons vu aussi que ce n'était pas en cohérence avec notre finalité, car cela ne rejoignait pas les villes en mouvement. C'était plutôt une question d'ego en mouvement, sous couvert d'environnement. Nous avons donc refusé ce projet parce que si nous commençons à prendre du large par rapport à la finalité, nous nous perdons. La finalité donne du sens, un alignement. Mais dans le processus, il faut être capable d'entendre les autres qui vous remettent en cause.

Qu'est-ce qui vous a construit comme leader ?

Je suis préoccupé par la finalité : personnelle, professionnelle et celle de l'entreprise.

Je me suis posé ces questions, il y a 20 ans, au moment où les enjeux environnementaux étaient très forts. À quoi contribuer dans les enjeux que l'on allait vivre ? Que peut-on proposer comme manières de vivre et d'être en société ? Très vite sont venues la bienveillance et la question de la gestion d'entreprise. Quel type d'entreprise ai-je envie de vivre et de partager ?

Des outils m'ont aidé, et particulièrement ma formation en communication non violente (CNV), issue de l'approche respectueuse de Marshall Rosenberg. Il y a également l'Ennéagramme, une méthode de développement personnel basée sur neuf types de personnalités. C'est très vieux, ça remonte à plusieurs siècles. L'objectif est de connaître son type pour pouvoir en sortir et élargir sa conscience, puis aller vers d'autres types. Je suis de type 9 (médiateur), donc j'ai besoin d'harmonie pour pouvoir me déployer. Cela a été intéressant pour me comprendre et comprendre les autres.

Je me suis aussi formé à la sociocratie. Le Québécois Gilles Charest a écrit un livre assez remarquable, *La démocratie se meurt, vive la sociocratie !* Le principe est très simple : c'est le pouvoir du groupe. La démocratie, c'est la moitié d'un groupe plus un qui peut tirer 49 % des autres, avec tout ce que ça a de lourdeur. La sociocratie, c'est 100 % du groupe, donc il s'agit de prendre des décisions vraiment collectives. Cela veut dire mettre en place une méthodologie pour communiquer entre nous et pour arriver à une finalité que nous partageons, puis trouver la meilleure voie du consentement général, qui est différent du consensus. Le consentement, c'est se dire : j'aurais fait différemment avec ce que je suis, mais pour le bien que nous partageons, je suis d'accord d'aller dans cette direction.

Vous accordez donc énormément d'importance à la formation, n'est-ce pas ?

Les formations sont importantes, car elles nous ont permis dans les groupes de travail de nous mettre ensemble et de prendre des décisions concernant les enjeux environnementaux.

L'addition de connaissances autour d'une table fait que s'il n'y a pas de méthodologie, chacun va tirer de son côté.

La sociocratie et la CNV vont nous apprendre à communiquer pour comprendre ce qui nous unit et trouver le meilleur chemin partagé. C'est une adjonction de points de vue au bénéfice de la finalité. On n'est pas sur la contradiction.

Et tous ces outils m'ont amené à côtoyer des personnes qui se posaient les mêmes questions sur la manière de gérer leur entreprise, vers la performance apaisée. Du coup, j'ai pu rencontrer Entrepreneurs d'avenir, un regroupement de 800 chefs d'entreprises qui ont envie de contribuer à ce que l'économie soit un élément moteur remarquable de création de valeur humaine.

Vous utilisez le terme « performance apaisée », qu'est-ce que cela veut dire ?

Dans les concours d'architecture, on a besoin de comprendre et d'être en empathie avec celui qui donne la commande. Par exemple, une grande banque veut faire son siège social, alors avec l'équipe et les partenaires autour de la table, nous essayons de mettre en place un mode de communication. D'abord, nous définissons la finalité sur laquelle nous allons travailler. À quoi le projet doit-il contribuer ? Ceci établi, nous sommes dans la volonté partagée de contribuer et nous sommes beaucoup plus apaisés parce que nous ne sommes plus dans une lutte d'egos entre spécialistes de plein de choses. Entre l'économiste qui veut que ça rentre dans le budget, l'ingénieur béton qui veut que ça tienne, si on écoute chacun, c'est l'enfer. Mais si nous profitons d'une finalité partagée, c'est plus puissant et nous arrivons mieux à répondre à la question avec moins d'énergie dépensée. Nous sommes tournés vers une finalité que nous partageons et non pas notre finalité personnelle, où nous croyons avoir une meilleure idée que celui qui commande. En fait, c'est une vision assez paresseuse : c'est comment dépenser le moins d'énergie et mettre la bonne énergie au bon endroit.

A-t-il été difficile d'amener les gens à travailler de cette manière ?

À l'agence, tout le monde a fait la formation en CNV. C'est un formidable outil pour se connaître, connaître ses besoins et comprendre que l'autre a des besoins, pour ensuite déterminer comment faire ensemble. Ce qui permet déjà d'avoir une culture. Mais la réalité, c'est que nous travaillons avec des gens qui n'ont pas cette culture et des fois, ça ne marche pas.

Que se passe-t-il alors ?

Nous avons la chance de choisir nos clients, du fait que nous sommes exigeants sur la finalité de l'agence. Nous le disons à nos clients et ils savent que nous n'allons pas être des architectes de revue qui mettent l'ego au-dessus du projet. Par contre, il y a une exigence sur ce que nous avons envie de proposer comme histoire. Il faut qu'ils entrent dans ce schéma-là. La communication et la performance apaisées n'empêchent pas le frottement. Quand il y a frottement, il y a communication. Le pire

serait qu'il n'y ait pas de frottement. Une vision idéale qui serait la bienveillance à tout prix, il faut faire attention parce que ça pourrait amener le fait de peu dire ou de moins dire.

La contribution est le socle de la bienveillance que vous cultivez, donc ?

Le terme *ubuntu*, issu de l'Afrique du Sud, signifie la « bienveillance ensemble » (ou « je suis parce que nous sommes »), donc s'il n'y a pas les autres, je ne suis rien. J'existe parce qu'il y a une altérité. Les mots ont beaucoup d'importance. En urbanisme, on aime bien parler de mixité. Mais veut-on d'une mixité dans le sens où on est tous dans un mixeur et à la fin tout le monde doit être pareil ? Non, car le vrai enjeu, c'est la diversité. J'ai envie que l'autre soit différent pour pouvoir me conforter dans ce que je suis personnellement. Quand on va parler d'urbanisme, nous faisons des quartiers dans lesquels la différence doit exister pour faire exister les personnes en tant que telles. Quand nous disons cela aux ingénieurs dans les bureaux d'études, habitués aux procédures, nous les faisons entrer dans un schéma qui peut les bousculer. Mais nous avons appris à connaître leurs besoins, alors nous allons les rassurer. Ces formations nous apportent ça.

Quel a été l'élément déclencheur qui vous a amené à modifier la manière de gérer l'entreprise ?

D'abord, j'ai une vie spirituelle qui me permet de prendre du recul. Je suis aussi empreint d'une pensée jésuite d'une grande méthodologie, qui permet de décortiquer pour pouvoir avancer. Il y a donc quelque chose de culturel. Je suis aussi un fils d'architecte. J'ai travaillé avec mon père et il y a eu le besoin d'exister, de se faire un prénom. J'ai été 3^e Grand Prix d'Architecture de l'Académie des beaux-arts (auparavant Grand Prix de Rome) qui était un concours national des jeunes architectes. Cela m'a permis de monter très rapidement et j'ai existé. L'objectif d'exister était aussi celui de tout prendre et forcément, ça s'est terminé par un *burnout* magistral parce que je voulais tout maîtriser, tout décider. La rupture du *burnout* est la chose la plus extraordinaire qui me soit arrivée dans ma vie parce que le corps impose de tout arrêter. Après la descente aux enfers, il y a eu une remontée intéressante et c'est à partir de là que je me suis installé en société avec des associés et que je me suis mis en route vers la définition de la finalité de l'entreprise. Et enfin j'ai la chance d'avoir une épouse qui m'a fait découvrir la formation à la CNV...

Il y a forcément des écueils quand on veut implanter un nouveau mode de gestion. Quels conseils pourriez-vous donner à ceux qui aimeraient adopter une philosophie semblable à la vôtre ?

On ne peut pas vouloir changer les autres sans vouloir se changer soi-même. La première chose, c'est d'être vraiment au clair avec soi-même sur ses intentions. À

quoi ai-je envie de contribuer ? Quelles sont mes intentions et comment créer une synergie avec les autres pour pouvoir le faire ? Quelles valeurs est-ce que je veux partager avec les autres ? Comment se former pour y arriver ? L'écueil étant malgré tout d'idéaliser. Il n'y a pas de mise en place de structure idéale, c'est ce que l'on en fait ensemble.

Vous l'avez idéalisée, vous, cette structure ?

Je l'ai idéalisée, mais je ne l'idéalise plus du tout, parce qu'en fait, nous avons droit aux désaccords. Mais désaccord ne veut pas dire désamour. On n'est plus respectueux des autres quand on idéalise les relations parce qu'alors on cherche avant tout à ne pas les détruire, alors que l'objectif est de les construire. Il faut interPELLER les autres et se laisser interPELLER par eux pour bâTIR une relation. C'est pareil en couple : il n'y a pas d'idéAL de couple. Il n'y a que des aventures de couples qui essaient d'avancer comme ils peuvent. On peut être heureux parce que l'on connaît aussi la souffrance. C'est une question d'altérité et il ne faut pas en avoir peur. Par contre, il faut savoir la surmonter. La notion de résilience est très importante : on vit des choses qui nous permettent d'avoir la force de rebondir sur quelque chose qui sera encore meilleur.



RÉFLEXIONS DE JOSÉE

La première fois que j'ai rencontré Thierry, j'ai perçu dans son regard, sa posture et sa façon d'écouter, qu'il était un homme d'harmonie et un leader hors normes. C'est pour cela que je tenais à l'inviter dans ce livre. Lors de notre entretien, j'ai été touchée par sa profondeur. Il se remet en question et travaille sur lui constamment. Et je trouve extraordinaire qu'il encourage ses employés à ce même travail de développement pour leur bien-être individuel et pour le bien-être collectif. Amener les gens à travailler ensemble vers une finalité commune plutôt que d'avancer vers des objectifs personnels qui risquent de moins bien servir le projet, c'est puissant. Réussir à le faire non seulement avec son équipe, mais aussi avec les collaborateurs externes réunis autour d'un grand projet, ce l'est encore davantage. Thierry fait vraiment équipe avec tous les intervenants d'un projet et installe ainsi une vision nouvelle que je trouve formidable. Je pense que l'on gagnerait à s'inspirer de sa façon d'être.

Je sens une grande cohérence en lui, qui refuse des contrats payants parce qu'ils ne correspondent pas à l'essence de l'atelier. Il est à l'écoute, attentif et aligné, puis il sait affirmer son désaccord, tout en se rappelant que c'est différent du désamour.



RÉFLEXIONS DE VALÉRIE

J'ai l'impression d'avoir fait une prise de conscience géante en écoutant Thierry. Quand il parle de l'idéalisat ion des relations, de notre manière de manquer de respect à l'autre en ne voulant pas détruire notre idéal, il parle de l'acceptation de l'autre tel qu'il est. Et il nous invite à construire les relations à partir des différences et désaccords qui existent entre chacun. À être à l'écoute pour comprendre. Puis, en plaçant la finalité commune comme l'intérêt supérieur de chacun, il ouvre la porte sur un fonctionnement très différent, dans lequel la compétition, les rivalités et les egos parviennent à se taire pour faire place à une réelle bienveillance.

Combien de fois dans ma vie n'ai-je pas osé m'exprimer de crainte de bousculer un idéal duquel l'autre n'était même pas au courant ? Combien de fois ai-je été dans la frustration de voir l'autre ne plus correspondre à mon idéal-illusion sans assez donner l'espace à une réalité différente de se construire ? Quelques fois, c'est certain...

Dans un projet de couple ou un projet professionnel, je souhaite désormais définir la finalité avec les personnes concernées et surtout, ne jamais la perdre de vue.



Chapitre 3

Agir dans la conscience
et l'humilité

*« La connaissance te fait grand,
mais l'humilité te rend géant. »*
– Jeffrey Célius, poète

L'humilité est un fondement du leadership. À mon sens, être chef ne signifie absolument pas que l'on soit meilleur qu'un autre. En fait, un leader n'est rien s'il ne peut admettre qu'il y a des talents plus grands que le sien, ainsi que des personnes qui peuvent le faire réfléchir et l'amener à se remettre en question. On dit souvent qu'il faut embaucher plus compétent que soi, mais le fait-on vraiment tout le temps ?

Un leader dans son ego va prendre les succès pour lui-même et s'attribuer toutes les réussites. Il y a des leaders qui avancent ainsi et ils peuvent réussir dans la vie, mais réussissent-ils vraiment leur vie ? Est-ce que les gens autour d'eux parviennent à s'épanouir ?

Pour ma part, je ne vois pas comment j'arriverais à être heureuse entourée de personnes privées de la possibilité de s'épanouir. Oui, il faut avoir la capacité de se reconnaître et d'être fier de soi, mais apprendre à prendre soin de son entourage me paraît primordial. Prendre la main des autres quand ils en éprouvent le besoin, leur donner du renforcement positif, les valoriser, être capable de corriger quelque chose tout en étant dans la bienveillance ; voilà le type de leadership que j'appuie. Prendre de haut un employé ? Non et encore non ! Nous pouvons apprendre de tout le monde, peu importe le poste occupé dans l'entreprise, peu importe l'âge ou le niveau d'éducation. Un adulte apprend même des enfants, d'ailleurs. C'est utile de s'en souvenir !

Ce sont les personnes autour de nous qui nous propulsent. Les leaders ont le don de rassembler et de faire arriver les choses. Ils ont une vision élargie, une approche multidimensionnelle. Mais les leaders sont entourés de spécialistes dans des domaines parfois bien éloignés de nos propres compétences. Un chef d'entreprise n'est pas forcément un expert en finances ou en marketing. Mais il sait conjuguer les efforts des uns et des autres pour réaliser sa vision. Il a la capacité de trancher lorsque nécessaire. Il mobilise les talents vers les objectifs à atteindre.

La lettre de remerciement qu'a écrite l'ancien président-directeur général de Centraide Québec et Chaudière-Appalaches et Centraide Bas-Saint-Laurent est un bel exemple de leadership humble. En mars 2021, avant de se lancer dans la course à la mairie de Québec, Bruno Marchand quittait ses fonctions chez Centraide, là où il avait d'abord œuvré comme employé et comme bénévole pendant de longues années. Dans sa lettre, il rendait hommage aux bénévoles et aux groupes communautaires qui ont à cœur le sort des plus vulnérables. Il exprimait aussi sa reconnaissance envers ses coéquipiers, des collègues envers qui il disait éprouver une affection et une reconnaissance intarissables : « Vous m'avez accepté comme votre leader. J'en suis encore sincèrement touché chaque jour, même après sept ans. »

Vous m'avez accepté comme votre leader. M. Marchand dit beaucoup dans cette courte phrase. Un leader n'est rien sans une équipe, ou plutôt sans le soutien de cette équipe. Il agit dans une relation aux autres, il existe parce qu'on lui confie un rôle qui va bien au-delà d'un titre dans une organisation.

La conscience de n'être jamais parfait

Nous pouvons chercher toute notre vie à faire de notre mieux, mais il est utile de nous souvenir aussi que nous ne sommes jamais parfaits et que nous et notre entourage allons commettre des erreurs. C'est le paradoxe : nous visons l'excellence et il nous faut pourtant accepter l'imperfection. Car à certains moments, nous allons manquer d'écoute, de jugement, de courage, de détermination, de rigueur, d'assiduité, de clarté, de bonté, d'énergie ou même de conscience. La seule certitude que nous puissions avoir comme êtres humains, c'est que cela va arriver. En tant que leader, nous faisons de notre mieux et je pense que nous avons aussi la responsabilité d'aider les autres à devenir meilleurs et à mieux gérer leurs interactions. Quand je voyais un employé ou un partenaire qui se comportait mal, j'ai toujours trouvé important de l'amener à se questionner. Si nous travaillions ensemble, cela signifiait que nous nous étions choisis, que nous avions une

passion commune dans la boulangerie. C'était le fondement de notre relation et je partais toujours du principe que chacun a du bon en lui, malgré les écarts. Puis, je cherchais à faire ressortir le bon côté. Par exemple, à un partenaire impulsif qui tenait des propos disgracieux sur le ton de la colère, je pouvais dire : « Ce n'est pas une façon d'agir. Est-ce que tu es d'accord ? Je t'appelle pour te dire que je ne veux pas que tu te comportes ainsi avec mes employés. Je te le dis, mais nous n'allons pas en jaser aujourd'hui parce que je veux d'abord que tu prennes le temps de te calmer. La situation qui t'agresse fait en sorte que tu n'es pas la personne avec qui j'aime travailler. Demain, nous allons avoir accès à la personne plus calme et nous allons nous parler de la source des irritants. »

De cette manière, je retrouvais toujours l'accès au bon côté de la personne et celle-ci me remerciait de lui avoir donné l'occasion de se reprendre. Parfois, c'est à moi directement que l'on criait du mécontentement. À ce moment, je laissais la personne vider son sac, mais je n'en rajoutais jamais, je ne me laissais pas aller à l'escalade. Je disais que j'essayais de comprendre, mais que l'on allait se parler plus tard pour une meilleure écoute.

Les gens savaient que je les aimais inconditionnellement et me remerciaient d'être là pour eux quand ils s'échappaient. Si des employés avaient écopé à cause d'un mauvais comportement, je leur disais que j'avais parlé avec la personne en colère, qu'elle avait compris le caractère inacceptable de ses propos et que nous travaillions ensemble pour l'aider à s'améliorer. Il m'arrivait parfois de dire que je préférais travailler avec des étalons enragés qu'avec des ânes qui n'avancent pas ! J'avais confiance de pouvoir les aider à cheminer et, dans les faits, la fois suivante, la plupart du temps, ils se calmaient beaucoup plus vite. Ils savaient qu'ils ne pouvaient pas glisser trop souvent dans ce type de faiblesse. Car à la fin, nous n'acceptions pas l'inconduite. Nous étions disposés à accompagner une personne, sachant occasionnels ses écarts et voyant en elle un réel potentiel de développement. Mais si nous constations que les mauvais comportements

persistaient, nous trouvions le courage de mettre fin à la relation de travail. Ce n'est jamais plaisant d'en arriver là, mais il le faut parfois.

La responsabilité gagne à être inculquée à tous les dirigeants dans une organisation. À partir du moment où chacun prend la responsabilité, on cesse de travailler dans l'accusation. Si quelque chose ne roule pas rondement dans l'organisation, en tant que leader, j'ai appris à en assumer la responsabilité. Il y a quelque chose que je devais voir et que je n'ai pas aperçu, ou que j'aurais dû remettre en question ou mieux communiquer. Peut-être que je ne me suis pas exprimée de la bonne manière avec la personne ou que je n'ai pas vérifié sa compréhension ? Quand quelqu'un n'a pas compris, c'est toujours la responsabilité du leader parce que c'est à lui de s'assurer que l'employé a pu intégrer ce qui lui est communiqué.

Par exemple, si j'arrivais dans un magasin, que je sentais l'atmosphère tendue et que les employés étaient impatients ou roulaient des yeux quand quelque chose allait mal, nous étions évidemment loin de l'esprit d'amour et de partage inscrit dans la mission de Première Moisson. Il y avait plusieurs niveaux entre l'employé du magasin et moi au siège social. Alors qui était responsable de cette atmosphère ? Le partenaire de la boulangerie ? Mon équipe de direction ? L'employé à qui je disais bonjour en entrant dans le magasin ? Le chef d'équipe ? Le client ? Le seul responsable, c'était moi. Est-ce que le système mis en place dans notre organisation pour que les employés s'épanouissent et soient heureux fonctionnait bien ? Quelle tribune s'offrait aux employés pour s'exprimer quand il y avait un malaise ? Est-ce que le chef d'équipe comprenait que son rôle consistait aussi à gérer l'intangible et à prendre un moment avec l'employé qui roulait des yeux pour lui demander ce qui n'allait pas et offrir son aide ? Est-ce que moi, comme leader, j'avais fait en sorte que tous les maillons de la chaîne puissent avoir compris cela ? Est-ce que j'avais donné une formation complète à mon chef d'équipe ? Est-ce que mes vice-présidents et gestionnaires faisaient assez de suivis pour s'assurer que tout évolue ? Je prenais la responsabilité de tout cela. J'étais en soutien, en questionnement

et j'essayais de régler le problème à la source, avec efficacité et empathie. Pourquoi y avait-il eu un irritant ? Comment pouvions-nous l'éliminer ?

Une culture noble dans une organisation découle du « 100 % responsable ».

Nous ne pouvons pas régler instantanément tous les problèmes, alors quand nous savons qu'il faudra du temps, nous démontrons que nous connaissons l'existence du problème et que nous travaillons à sa solution, puis que nous tiendrons les gens concernés informés de la progression ou de la résolution. C'est très important de bien communiquer dans ces situations. Il faut constamment être à l'écoute, voir ce qui se passe, amener l'équipe à trouver des solutions et à communiquer elle aussi, car c'est toujours une action bidirectionnelle.

L'humilité favorise l'empathie

Quand j'ai commencé ma carrière, un leader devait se montrer fort en toutes circonstances, c'est-à-dire ne jamais percevoir une faille.

Aujourd'hui, on encourage de plus en plus les leaders à être authentiques et à reconnaître leur vulnérabilité.

C'est ainsi que récemment, nous aurons entendu des chefs d'entreprises s'ouvrir sur leur santé psychologique ébranlée ou que nous aurons vu des athlètes prendre un temps d'arrêt pour la soigner ; pensez à la gymnaste américaine Simone Biles ou au gardien de but du Canadien de Montréal Carey Price. Il y a toujours des personnes pour critiquer dans de telles situations, mais globalement les réactions soulevées sont empathiques parce qu'elles permettent à chacun de s'identifier à des héros, qui ont eux aussi

leurs moments difficiles. Aujourd’hui, et de plus en plus, nous trouvons ces personnes courageuses de s’écouter, d’en parler et d’aller chercher de l’aide.

Des professeurs de l’Université de Zurich ont mené en 2020 une petite étude qualitative auprès de leaders aux États-Unis et au Royaume-Uni, en pleine pandémie. La recherche était axée sur les meilleurs moyens de faire face aux luttes émotionnelles liées au travail. Il est apparu trois types de leaders : les héros, les technocrates et les partageurs. Les premiers faisaient tout pour convaincre leurs équipes qu’ils traverseraient la crise quoiqu’il arrive, les deuxièmes ignoraient les émotions et se concentraient sur les solutions tactiques et les troisièmes reconnaissaient ouvertement leurs peurs et le stress auquel ils faisaient face. Il s’est révélé que les héros se sentaient coincés dans leur rôle et créaient une distance avec leur équipe, qui ne pouvait s’accorder le droit d’être stressée ou fatiguée. Les technocrates s’épuisaient mentalement à force d’étouffer leurs émotions. Et les partageurs ont eu du succès pour construire des équipes résilientes devant les défis de la pandémie. En fait, en s’ouvrant humblement, ils ont permis à leurs coéquipiers de s’ouvrir aussi et ainsi, l’empathie s’est construite, puis la solidarité. À la fin, le partage a remonté le moral des équipes. Cela dit, les auteurs mettent en garde sur la manière de communiquer ses émotions, car un partage fait sous le coup de la frustration peut détruire la relation plutôt que de la construire. Si vous n’avez jamais rien exposé, il est recommandé d’y aller doucement et progressivement, puis de préparer votre communication de manière à reconnaître les difficultés, tout en portant l’attention vers des éléments positifs qui jalonnent l’épreuve⁵.

Le changement sociétal qui s’opère face à la vulnérabilité des leaders relève de la bienveillance envers soi et les autres. Nous croyons sincèrement que la capacité à reconnaître humblement est une des forces qui crée des leaders plus solides que les héros de façade et surtout, des leaders plus engagés envers le mieux-être de tous.

5 Lauren C. Howe, *Leaders, Don't Be Afraid to Talk About Your Fears and Anxieties*,
<https://hbr.org/2021/08/leaders-dont-be-afraid-to-talk-about-your-fears-and-anxieties>



Chapitre 4

La dualité entre
la connaissance
et l'intuition

« La connaissance parle, mais la sagesse écoute. »
– Jimi Hendrix

Dans notre société, le monde de la connaissance est le plus valorisé. Le scientifique, le rationnel et l'intellectuel sont considérés comme plus crédibles que l'intuitif ou l'émotif qui se laisse guider par son ressenti. En tant que femme expressive et émotive, j'ai dû cultiver la retenue. J'ai remarqué que dans certains cercles, nous n'entendons pas une femme qui s'exprime en laissant de la place à ses émotions. Il y a des préjugés inconscients face à l'expression de celles-ci. Il y a un modèle établi de crédibilité qui commande de s'en remettre à des faits vérifiables et d'argumenter avec calme et détermination. Parler de la manière dont nous ressentons et voyons les choses, c'est souvent travailler plus fort pour être entendu !

Dans mon esprit toutefois, il importe absolument de concilier les deux, de se servir de la force des différences pour atteindre un équilibre dans nos vies, tant personnelles que professionnelles, mais aussi dans nos organisations. En tant qu'entrepreneure, j'ai voulu travailler à installer cet équilibre.

Pour avancer en harmonie avec les différences, s'adapter au style des uns et des autres aide énormément. Il est enrichissant dans une relation de faire chacun son bout de chemin pour rejoindre l'autre, en fait. Que ce soit le cœur qui pousse la tête ou la tête qui pousse le cœur, je crois que nous gagnons à travailler les deux aspects pour être en équilibre. Je pense que les gens d'affaires vraiment intelligents utilisent la force du rationnel et de l'intuition, ensemble.

C'est en tout cas ce que j'ai essayé de faire durant toute ma vie. Mon côté intuitif est très grand, et mon côté empathique et rassembleur qui gère l'intangible est dominant. Mais si nous n'allons que de ce côté, nous ne bâtirons pas des affaires solides. Et si nous n'allons que du côté du rationnel, des connaissances et de l'analyse, nous pouvons arriver à faire de bonnes affaires, mais nous ne parvenons pas à nouer des relations riches avec une équipe. En plus, il y a le danger de se comporter comme une

machine, avec les dégâts humains que cela peut supposer. Souvent, j'ai pris consciemment du recul pour calmer la rêveuse et me pencher sur la compréhension des analyses. Une fois cela fait, et quand je m'étais assurée que le plan tenait la route, je me donnais la permission de revenir sur mon ressenti.

Dans une organisation, nous jonglons constamment entre les dualités rationnel-intuition et connaissance-ressenti, qui sont en fait des complémentarités. Les gens de marketing, par exemple, se font souvent appeler les *pelleteux de nuages*. Mais pour faire leur travail, satisfaire des clients et installer de la magie, il leur faut un cerveau créatif, une manière de penser qui fait naître la différence, qui génère des nouveautés. De l'autre côté, les gens de production et d'opérations peuvent être perçus comme plus essentiels, car ils font en sorte de réaliser des choses très concrètes, de manière simple et efficace. Les uns comme les autres ont cependant besoin de jongler avec la dualité connaissance-intuition. Les gens de marketing doivent développer des concepts et des produits rentables, viables. Pour cela, ils doivent inviter le rationnel. Et les gens de production et d'opérations, pour faire arriver les choses, ont besoin d'inviter leur créativité, d'avoir une forme d'intuition dans leurs essais et erreurs, bien qu'appuyée sur leurs connaissances.

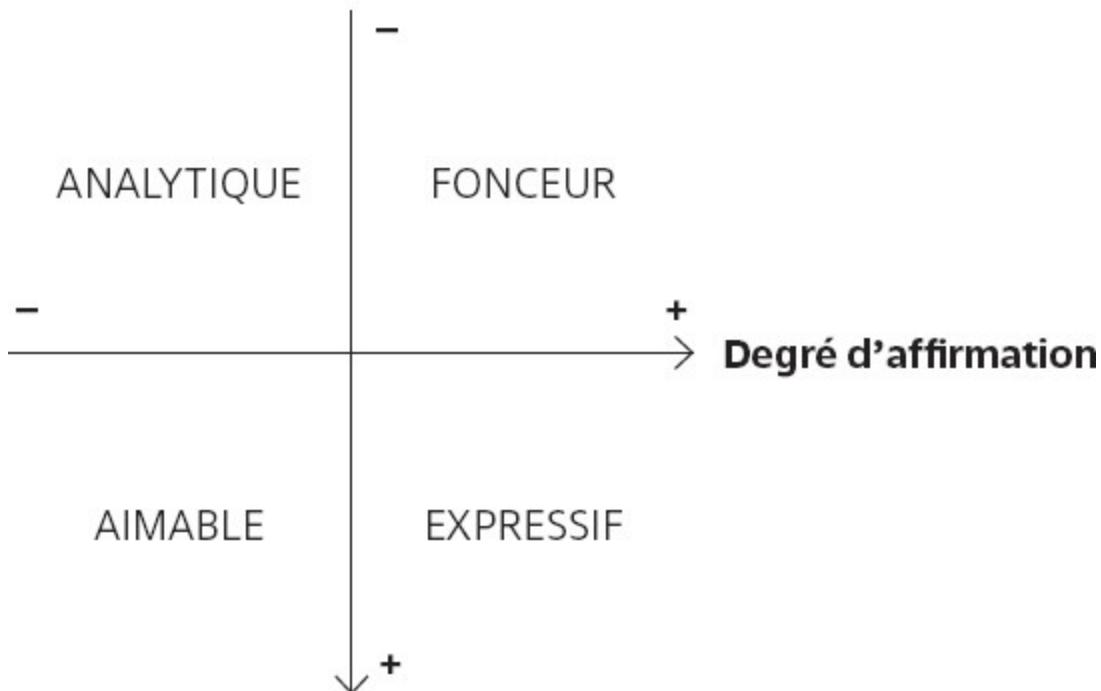
Les styles sociaux

Très tôt dans ma carrière, grâce aux enseignements de Georges Couture, j'ai fait la rencontre des styles sociaux, qui mettent en lumière nos inclinations naturelles vers le rationnel ou le ressenti et l'intuition. Il existe quatre styles sociaux selon la classification de Wilson Learning : l'Analytique, le Fonceur, l'Aimable et l'Expressif. Selon que nous nous situons en haut ou en bas de la ligne horizontale, nous serons plus ou moins démonstratifs dans l'émotion et selon notre position entre la gauche et la droite de la ligne verticale, notre degré d'affirmation sera plus ou moins élevé.

LES STYLES SOCIAUX

Wilson Learning

Démonstration des émotions



* Adaptation du tableau des styles sociaux de Wilson Learning par Josée Fiset

La faible démonstration des émotions donne des individus réservés, qui semblent moins sensibles, qui désirent des faits concrets et des détails précis. Ce sont des personnes peu expressives, prudentes et peu en contact avec le monde des sentiments.

À l'inverse, les gens qui manifestent une forte émotivité se reconnaissent par un caractère animé, un visage expressif, un tempérament actif, voire empressé. Ils ont tendance à faire peu d'efforts pour connaître les faits, sont prompts à faire part de leurs sentiments et sont aussi sensibles et axés sur la bienveillance.

Les personnalités qui se situent du côté gauche de la ligne verticale sont moins affirmées, donc elles vont moins verbaliser pour mettre l'accent sur les idées. Elles sont d'une nature plus calme, plus réfléchie. Leurs paroles sont mesurées et elles préfèrent poser des questions plutôt que de se lancer

dans de longs exposés. De plus, elles demeurent souvent vagues quant à leurs désirs.

Du côté droit, on trouve des personnalités affirmées, qui marquent le changement de ton en défendant leurs idées, avec un style vif, rapide et clair. Elles font connaître ce qu'elles veulent, exposent leur point de vue et leurs arguments.

Nous pouvons nous situer plus près du milieu du quadrant, comme être un peu plus à gauche ou à droite, en haut ou en bas et ainsi, nos traits seront plus ou moins marqués, mais nous avons presque tous une dominante d'orientation qui va nous définir. Et il nous appartient d'être attentifs au style de chacun pour communiquer d'une manière plus efficace. L'analytique et l'expressif, s'ils ne font aucun effort pour aller vers l'autre, seront déphasés, incapables de se comprendre parce qu'ils sont des styles opposés, comme d'ailleurs le fonceur et l'aimable.

Regardons de plus près ce qui caractérise chacun des quatre styles.

L'Expressif

On a affaire ici à un grand verbomoteur, un rêveur qui est intuitif et sociable. Ses gestes parlent autant que ses mots et ses expressions faciales. L'expressif a besoin de stimulants et de témoignages pour prendre des décisions. Il s'en remet beaucoup à son ressenti. Quand on communique avec lui, il faut être dynamique, sans quoi il aura du mal à suivre.

L'Analytique

Il a besoin qu'on lui offre des détails, des analyses bien préparées et exhaustives. Il est réfléchi, studieux, en quête de précision. C'est un type soigneux qui parle peu et quand il prend la parole, c'est rarement pour dire des banalités. Comme il cherche à bien comprendre avant de se faire une tête, il pose des questions. Il a besoin de preuves factuelles pour prendre des décisions. Pour bien communiquer avec lui, il faut être précis et orienté sur les faits.

Le Fonceur

Comme l'analytique, le fonceur a besoin de faits concrets, mais étant donné qu'il cherche à gagner du temps en permanence, il est plus expéditif. Il est axé sur les résultats, il demande de l'efficacité. C'est une personnalité qui aime avoir le contrôle, et pour prendre des décisions, elle veut des options et des probabilités plutôt que des preuves. Lorsqu'on s'adresse à un fonceur, il faut être direct, aller droit au but. Les longs préambules génèrent de l'impatience chez lui.

L'Aimable

C'est une personnalité sensible, qui prend plaisir aux relations sociales et qui offre volontiers son soutien. L'aimable est attentif aux autres et possède aussi un visage expressif. Avant de prendre ses décisions, il a besoin de garanties, d'assurances. Il n'a pas le goût du risque manifesté par le fonceur. Quand on communique avec lui, il faut être agréable, démontrer du souci et de l'intérêt, car c'est un être de relations.

Trouver son style

Pour connaître précisément notre propre style social, avec notre dominante et notre style secondaire, il faut faire un test psychométrique. La méthode que je préfère est celle de Wilson Learning. Je l'ai fait quelques fois dans ma vie et je peux vous dire que nous ne changeons pas du tout au tout avec les années. Nous évoluons un petit peu, mais surtout, nous apprenons à voyager vers les autres en nous adaptant à eux. Si vous ne souhaitez pas investir dans un tel test et que vous êtes disposé à une approximation, vous pouvez réfléchir à la manière dont vous vous comportez et tracer vous-même votre X dans le carré en fonction de votre degré perçu d'émotivité et d'affirmation (le signe – correspond à 0/10 et le signe + à 10/10). Après vous être attribué une note sur 10 pour le degré d'affirmation et pour le degré d'émotivité, vous pouvez tracer le point de rencontre des deux dans le

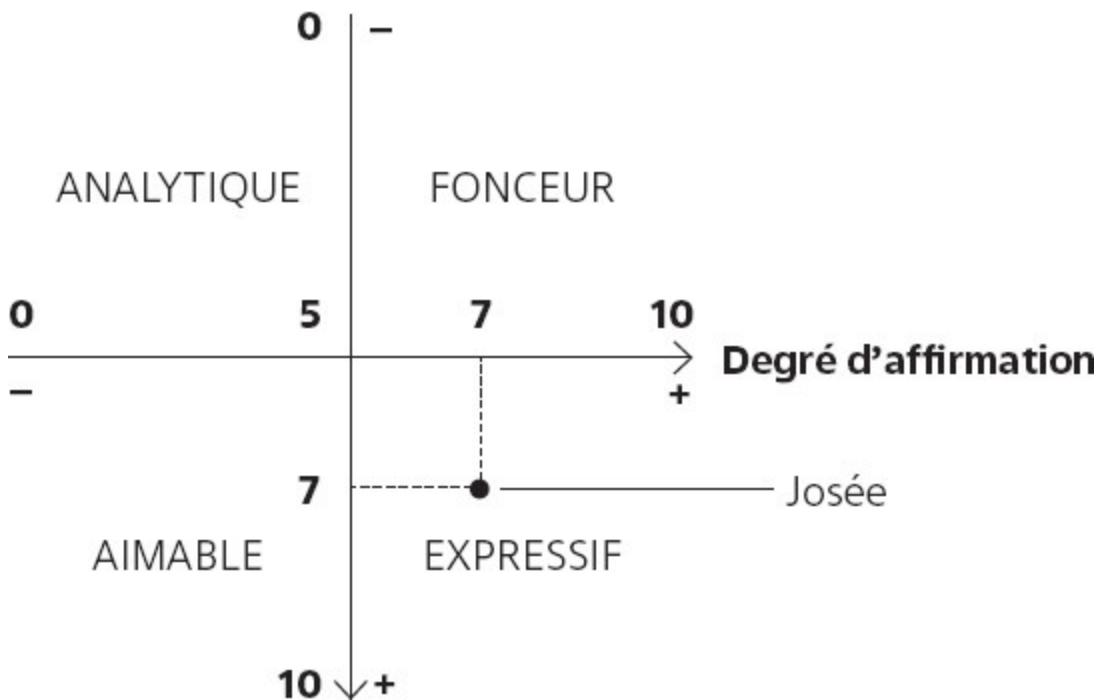
quadrant. Vous pouvez aussi demander à quelques personnes qui vous connaissent bien de vous donner les notes là où ils vous voient. Dans le tableau ci-bas, je me situe à 7/10 dans les deux axes. C'est là où je me vois aujourd'hui, ce qui donne un style dominant expressif et un style secondaire aimable, étant donné que je me situe dans le bas du quadrant. Notez que vous pouvez vous comporter différemment au travail et dans votre famille. Par exemple, vous pourriez être assez fonceur dans votre vie professionnelle, mais plutôt analytique dans votre vie personnelle.

Une fois votre introspection et votre sondage réalisés, vous pouvez essayer de situer dans le tableau des personnes avec qui vous interagissez régulièrement. Dans la vie, vous n'aurez vraisemblablement pas accès en toutes circonstances à des résultats de tests psychométriques pour vous aider à comprendre les autres, mais si vous êtes attentif, vous devriez pouvoir déceler la dominante des personnes qui sont près de vous et ainsi, vous aurez plus de facilité à vous adapter à elles.

LES STYLE SOCIAUX

Wilson Learning

Démonstration des émotions



* Adaptation du tableau des styles sociaux de Wilson Learning par Josée Fiset

Tous les styles sociaux sont beaux et possèdent de grandes qualités. Il n'y en a pas un qui est meilleur que l'autre. Il y en a avec qui il vous est plus facile d'interagir, avec qui cela est plus naturel pour vous, en regard de votre propre personnalité. Mais il importe de se rappeler que c'est au centre de ce carré que nous atteignons l'équilibre, que nous touchons le réalisme dans notre façon de percevoir les choses, que nous trouvons l'ouverture d'esprit pour accueillir les différences et l'objectivité pour prendre nos décisions.

Alors même si notre penchant naturel est à l'écart du centre, nous avons la capacité et la responsabilité de travailler notre manière de communiquer en respectant les différences de chacun et en faisant des pas vers l'autre.

Cela ne veut pas dire de changer notre personnalité, mais d'adapter notre façon d'interagir. Moi, l'expressive, si je me présente devant l'analytique avec mon enthousiasme fou, mes intuitions, mes gestes larges et mon débit très rapide, il y a de fortes chances qu'il ne me prenne pas au sérieux et referme son écoute. Si je prends soin de réfléchir à la manière de dialoguer avec lui, je ferai l'effort de trouver des faits pour appuyer mon ressenti, je vais ralentir, respirer et prendre mon temps pour lui laisser la possibilité d'accueillir mon point de vue. Je resterai Josée ! Mais Josée avec de la retenue et des faits. Josée qui a assez de considération pour faire le chemin vers l'autre en s'adaptant. Je ne deviendrai pas une analytique pour autant, mais je ferai appel à une facette de ma personnalité que j'ai moins tendance à mettre de l'avant. Et ainsi, nous trouverons une meilleure harmonie, qui permettra de conjuguer les forces de chacun plutôt que de nous diviser et de nous critiquer parce que nous pensons autrement. L'analytique auquel je me serai adaptée va m'enrichir de son point de vue et si je ne m'adapte pas à lui, il restera probablement silencieux. Je manquerai alors une occasion d'élargir ma perspective.

Dans un couple, dans une famille ou une équipe, il faut travailler constamment à s'adapter à l'autre si nous voulons créer de l'harmonie et bénéficier des forces de chacun. Ce n'est pas toujours à une seule personne de faire le chemin vers les autres, c'est le devoir de tous. Cela revient à faire travailler ensemble les connexions entre les deux hémisphères de notre cerveau ; le gauche étant celui de la logique, de l'analyse et des mathématiques, alors que le droit est celui de l'intuition, de l'espace, de l'imagination, des couleurs et de la créativité. Georges Couture appelait ce travail d'adaptation du « judo psychologique ». Non pas que nous soyons devant des adversaires, au contraire, mais l'adaptation nécessite une gymnastique du cerveau assez rapide et modelée à la fois sur notre connaissance de la personne et sur ce qui se passe avec elle dans l'instant présent.

Nous avons tous un style dominant et un style secondaire qui suit le premier de près. Nous avons donc une facilité naturelle à communiquer avec les

gens qui sont du même style que nous. Cette ouverture d'esprit que nous démontrons en prenant soin d'observer à qui nous nous adressons nous amène à développer des aptitudes de communication nuancée, à être à l'écoute et à démontrer de l'empathie. Il nous faut parfois sortir de nos zones de confort et cela nous fait grandir. À la longue, l'adaptation à l'interlocuteur devient un réflexe et cela permet de communiquer plus clairement et harmonieusement. L'attitude qui consiste à affirmer : « Je suis comme ça et vous allez me prendre comme je suis » est à l'écart de la bienveillance, car elle suppose d'imposer aux autres de faire tout le chemin vers vous alors que vous resteriez sur vos positions, sans effort.

Décision

La conscience des styles sociaux est utile dans la communication et tout autant dans la prise de décision. S'ouvrir aux perspectives différentes permet de mieux cerner une situation ou un enjeu et d'avoir une conscience élargie avant de s'engager ou de reculer. Seuls, nous n'arrivons pas à avoir un aperçu complet. En équipe, si nous sommes complémentaires, nous gagnons en force.

Dans ma famille, la complémentarité est extraordinaire et nous avons pu en bénéficier dans nos prises de décision. Une fois que l'analyse d'affaires était complétée, nous ouvrions nos esprits pour aller au-delà. L'analyse pouvait nous dire que le projet était moyennement rentable à court terme, mais alors nous nous permettions d'évaluer l'intangible, en nous nourrissant des points de vue différents générés par notre complémentarité. Nous gagnons beaucoup en justesse dans ce mode d'interaction.

- Est-ce que ce projet était bon pour notre organisation dans le contexte où elle se trouvait alors ?
- Est-ce que ce projet nous tentait vraiment ?

- Est-ce que nous avions la volonté et la capacité de le mener à terme ?
- Est-ce que ce projet allait motiver notre équipe ou émerveiller nos clients ?

Si nous avons vendu du chocolat chez Première Moisson, c'est parce que je suis une amoureuse du chocolat. Ce n'est pas le rationnel qui amène une décision comme celle-là parce que ce n'était pas le segment le plus rentable pour nous, même si nous en vendions beaucoup. Après quelques années, notre fournisseur nous a quittés pour aller s'installer en France. Nous avons alors rêvé de notre fabrique de chocolats pour être en mesure de nous éclater avec ce produit. Nous avons fait préparer une analyse d'opportunité et nous l'avons examinée avec un *coach* qui nous accompagnait à l'époque. C'était un *coach* très rationnel, orienté vers la profitabilité. Il apparaissait beaucoup plus lucratif pour notre entreprise d'investir ses ressources et son énergie dans le pain et la pâtisserie que dans un segment secondaire qui, par sa complexité, nous aurait nui financièrement à court terme. Il a fallu que ma pulsion se taise et que j'écoute mes frères et notre *coach*, même si c'était crève-cœur pour moi d'abandonner ce projet de fabrique. Je savais que j'étais en mesure de le rendre rentable à plus long terme et je voyais qu'il pouvait donner à l'organisation une valeur ajoutée plus grande que celle estimée dans les chiffres, mais je comprenais la logique derrière la décision et je m'y suis ralliée, comme ma mère et mes frères ont su le faire chacun à leur tour en d'autres circonstances.

Néanmoins, j'ai trouvé autant de plaisir à rechercher un nouveau chocolatier et à travailler avec lui pour continuer d'offrir à nos clients le plaisir du chocolat, sans que nous, les boulanger-pâtissiers, sortions de notre principale expertise.

Vingt ans plus tard, forts de notre expérience, nous avons été en mesure d'entrevoir le segment du chocolat d'une autre perspective. Nous avons finalement mis au monde notre petite fabrique, tout en continuant de travailler avec notre chocolatier fournisseur. Nous avons conjugué les deux.

Notre chocolatier a continué de fabriquer les chocolats emballés et nous, nous avons conçu les chocolats pour décorer les gâteaux. Des poules pour la fête de Pâques, des fleurs pour la fête des Mères, des fantaisies pour Noël. Nous avons créé comme personne ne l'avait fait avant au Québec, simplement parce que moi, Josée, j'adore le chocolat et que je sais que les Québécois en raffolent aussi. Était-ce payant de se lancer dans cette aventure ? À la pièce, non. Mais c'était payant dans la manière dont c'était perçu par nos clients, dans le lien émotif que nous pouvions nouer avec eux. C'était un investissement dans la magie – et d'ailleurs je ne me privais pas de la vivre moi-même en allant voir les pâtissiers à l'œuvre ! Si nous avions vendu les gâteaux à leur valeur réelle, ils auraient été inaccessibles. Mais nous avons choisi de créer des événements occasionnels avec le chocolat pour nous faire plaisir et faire plaisir à notre clientèle. Et de façon plus globale, cela devenait rentable parce que les clients qui se laissaient tenter par ces gâteaux fantastiques achetaient nécessairement d'autres produits plus profitables par la même occasion. Mieux encore, nos clients apportaient ces gâteaux dans les fêtes de famille et on leur demandait où ils avaient bien pu trouver des décors aussi beaux. Alors, c'étaient 15 nouvelles personnes qui entendaient parler de Première Moisson.

L'effet de la fantaisie ne figurera jamais dans une analyse d'affaires rationnelle. Quand je disais que je voulais créer de la magie pour attirer les gens chez Première Moisson et les enchanter pour qu'ils deviennent ambassadeurs, ce n'était pas une démonstration comptable. Mais c'était tout de même une réalité en affaires. Le succès peut naître de l'effet « wow » qui n'est jamais mesurable *a priori*. Il faut donc de l'intuition pour oser embrasser l'intangible, oser ce qui paraît moins rentable d'un strict point de vue rationnel. Si nous sommes seulement dans l'intuition, nous serons incapables de réussir en affaires et si nous sommes strictement dans l'analyse rationnelle, nous deviendrons ennuyants. Pire, nous pourrions y perdre notre âme. Car nous pourrions choisir un créneau très rentable et performant, dans lequel nous ne trouverions pas notre plaisir. Pour nous, c'était impensable. Nous serions passés à côté de l'essentiel de notre

entreprise : le bonheur. Si une décision prise nous en éloignait, nous savions que nous nous étions trompés et qu'il nous fallait corriger le tir assez vite.

Apprendre à conjuguer la raison et l'intuition, le rationnel et le plaisir, la connaissance et l'intangible, c'est ce qui donne de la force à un leader, à une équipe et à une organisation.

Une leçon de vie

Je devais avoir 20 ans. Je me suis présentée à une fête de famille du côté maternel. Chez les Colpron, c'était festif, les gens chantaient, buvaient, s'amusaient. Ils avaient été élevés sur une ferme, dans un milieu tissé serré. Toutes les fantaisies étaient permises dans cette famille qui chérissait la curiosité intellectuelle et la sensibilité artistique. Un de mes oncles qui exerçait sa mémoire faisait rire les enfants en récitant la tirade du nez de Cyrano de Bergerac et nous en redemandions. Il n'y avait aucun tabou dans cette famille où nous accueillions chacun pour ce qu'il était et voulait être. Donc à 20 ans, je me suis présentée à la fête vêtue d'un beau manteau et d'un chapeau et foulard que je venais d'acheter. Grande et mince, j'avais l'air d'un mannequin. Je n'avais pas beaucoup de sous, alors je n'étais pas toujours aussi bien mise et là, je suis arrivée enthousiaste, en faisant ma parade, et j'ai sauté au cou de ma cousine adorée que je n'avais pas vue depuis longtemps. Elle était avec son amoureux et j'ai vite compris à son regard qu'il se demandait qui était cette folle au chapeau. D'un ton sec, il m'a lancé : « Heille ! As-tu fini de faire ton *show* ? Pour qui tu te prends ? »

J'ai été saisie, paralysée par sa froideur et sa dureté. Je me suis éteinte sous la gifle de son verbe et, endolorie, je suis allée ranger foulard et chapeau. J'ai compris à cet instant que je pouvais tomber sur les nerfs de certains en étant pleinement expressive. J'aurais pu le rembarrer cet homme, mais à ce moment, je n'avais pas suffisamment confiance en moi. J'étais encore la

petite fille fragile qui voulait plaire à tout le monde. Encore aujourd’hui, je suis généralement réservée et timide lorsque j’arrive dans un nouvel environnement. Je vérifie si je suis en sécurité avant d’être tout à fait moi et de laisser la place à l’expressive. J’ai appris la retenue et j’ai appris à analyser l’environnement et les personnes qui en font partie avant de m’exposer davantage. Dans mon cercle rapproché, cependant, je lâche mon fou. Mais j’évite de me placer dans une position qui risque de provoquer une autre gifle. Et ce n’est pas difficile pour moi, car cela découle de mon adaptabilité.

Cette anecdote raconte une blessure comme la vie en réserve à chacun d’entre nous, mais à la fin, cela fut une leçon de vie de laquelle j’ai beaucoup appris ; une de celles qui ont créé une grande différence. Car avec le recul, je vois que cela a été un déclencheur du travail sur soi inhérent à chaque leader.

Le test de Wilson Learning, je l’ai fait et refait. Je suis moins campée dans l’expressive qu’au temps de ma jeunesse parce que j’ai aussi beaucoup de traits de l’analytique et de l’aimable, ainsi que du fonceur, à mes heures. J’utilise l’un ou l’autre, dépendant des circonstances. J’ai développé des aptitudes dans chaque style et surtout, une capacité d’adaptation. Nous ne changerons jamais radicalement, car nous avons une personnalité qui se définit assez tôt dans notre existence, mais nous pouvons évoluer et apprendre à être plus conscients de nos manières d’être et d’interagir avec les autres. Nous pouvons devenir meilleurs pour comprendre le style des autres et pour réfléchir à des situations avec plus de sagesse, d’écoute et d’ouverture.

Il y a beaucoup de ressources à l’intérieur de nous et nous n’en utilisons qu’un infime pourcentage. Nous nous campons dans des façons de penser qui nous dictent nos comportements souvent inconscients. Les sillons neuronaux se consolident avec le temps, mais nous pouvons faire le choix d’investir les efforts nécessaires afin d’éliminer certaines voies neuronales pour en tracer de nouvelles, plus alignées sur nos valeurs et nos désirs.

Quand je vois que je suis prise dans un *pattern* ou une réflexion qui tourne en rond, je prends un papier et un crayon et Josée écrit à Josée. Ce simple exercice m'aide à atteindre une autre dimension, comme si l'inconscient parlait au conscient. On dirait que la Josée qui répond n'est pas moi, mais ma sagesse intérieure. Elle me dit : « As-tu pensé à ceci ? As-tu pensé à cela ? Regarde les choses sous cet angle et dis-moi ce que tu en penses... »

Cette technique m'aide à dénouer des impasses.



Chapitre 5

Aimer, c'est écouter

« Savoir écouter, c'est posséder, outre le sien, le cerveau des autres. »

– Léonard de Vinci

Dans notre société, nous enseignons davantage aux gens à parler qu'à écouter. S'il est important de développer la capacité de bien s'exprimer en tant que leader, il ne faut surtout pas oublier que nos beaux discours passionnés ne sont pas les seuls outils dont nous disposons pour mobiliser les équipes. En fait, l'écoute est un super pouvoir que tous devraient chercher à maîtriser.

L'écoute représente le plus grand travail que j'ai fait dans ma vie et c'est primordial aussi pour Valérie. À titre de journaliste pendant 25 ans, puis dans son rôle d'accompagnement, elle a aiguisé ce sens puisqu'il est au cœur même de son cheminement professionnel. Et il y a de l'amour dans l'écoute, car il faut aimer découvrir les gens et s'intéresser à eux sincèrement pour bien les entendre et chercher à les comprendre.

D'ailleurs, la productrice Oprah Winfrey affirme que le leadership concerne l'empathie. Pour elle, il s'agit d'avoir la capacité d'être en relation et de se connecter avec les gens dans le but de les inspirer et d'autonomiser leur vie. Ces propos illustrent l'écoute empathique. Et pour l'atteindre, il ne s'agit pas que d'entendre. Il faut aussi avoir la sensibilité d'observer ce que le corps et les expressions du visage communiquent : on écoute avec nos yeux presque autant qu'avec nos oreilles ! Regarder pour écouter, cela ne veut pas dire deviner ou interpréter, mais observer et poser des questions pour comprendre ce qui n'a pas encore été exprimé pleinement.

Écouter, ce n'est pas se taire, mais c'est avoir la parole brève et l'attention portée vers l'autre.

Je pose beaucoup de questions quand j'écoute, car je ne tiens pas nécessairement pour acquis ce qui m'est dit, surtout lorsque nous abordons des sujets sensibles. Je veux aller au fond des choses. Quand on est leader dans une organisation, les gens peuvent avoir tendance à retenir leurs propos pour ne pas nous déplaire, aussi il est primordial de faire preuve

d'ouverture et de curiosité pour permettre l'expression de tout ce qui est important. Si je perçois un décalage entre les propos de la personne et son langage non verbal, j'ai le devoir de chercher à comprendre en posant des questions.

J'ai souvent un papier et un crayon à ma portée dans mes rencontres professionnelles, ce qui m'oblige à écouter et à rester au présent et, si par hasard une pensée me vient, je la note brièvement pour ne pas l'oublier, tout en restant disponible à écouter. Préparer sa réponse pendant que l'autre personne parle, c'est cesser de l'écouter parce qu'alors l'intention est ramenée à soi. Je ne parle pas non plus à une personne qui ne m'écoute plus parce qu'elle songe à son propos. Dans ces moments, je m'arrête de parler et je la laisse s'exprimer. Après, nous pouvons avoir une communication libre de pensées. Si tout le monde dans une organisation apprend cela, les choses se passent très bien !

Un leader que nous avons rencontré pour ce livre a évoqué une formation qu'il avait suivie et pendant laquelle les participants s'échangeaient le bâton de la parole. Pour moi qui suis très visuelle, ce moyen de marquer le moment où chacun parle et chacun écoute apparaît très puissant. Depuis, lorsque je suis en conversation, je visualise ce bâton de la parole pour me rappeler de ne pas interrompre celui qui s'exprime. J'attends ainsi plus facilement mon tour !

Valider

L'écoute fait partie d'un dialogue et comme leader, je crois que nous avons le rôle de nous assurer qu'elle est mutuelle. Mon mentor Georges Couture aimait dire :

Ce n'est pas parce que ton interlocuteur te regarde qu'il t'écoute.

Ce n'est pas parce qu'il t'écoute qu'il te comprend.

Ce n'est pas parce qu'il comprend qu'il va faire ce que tu lui demandes !

Ainsi, en tant que leader, ne supposons jamais, vérifions et cherchons l'engagement des autres. Vérifions que nous avons bien compris les propos de l'autre, mais aussi que ce dernier a une bonne compréhension des nôtres. Il ne s'agit pas de demander à l'interlocuteur de nous répéter ce que nous avons dit, mais de poser des questions qui vont valider la clarté et la compréhension. Si la personne a mal compris, ce n'est jamais de sa faute, c'est celle du leader, qui a aussi besoin de s'assurer de l'adhésion. On peut effectuer ces validations par des questions simples comme :

- Comment vois-tu les choses ?
- Je ne suis pas certaine d'avoir été claire, comment comprends-tu mon propos ?
- Quelle serait la prochaine étape pour toi ?
- Qu'est-ce qui fait que ça va fonctionner ?

Après, on peut proposer des suivis qui vont permettre de réajuster le tir s'il y a eu une mauvaise interprétation. Lors des rencontres ou réunions, on demande à l'employé comment va le projet X ? Quel est son état d'avancement ? Quels sont les enjeux ? Si le travail ne se fait pas comme souhaité, est-ce que l'on priorise des dossiers ? Est-ce que l'on doit expliquer différemment ? Est-ce que l'on offre de l'aide à la personne ? Bref, on se remet en écoute active et empathique, on s'engage dans un dialogue ouvert et continu, à la recherche de rétroaction.

L'écoute engendre une action

Nous pouvons écouter toute notre vie sans rien faire avec ce qui est entendu. C'est alors assez dramatique et c'est de l'anti-leadership. Les gens nous accordent leur confiance et nous parlent, alors nous avons la responsabilité d'agir. On nous fait part d'avancements, d'irritants, de

manques, de besoins, de pistes de solution, alors qu'en faisons-nous ? Écouter sans agir, c'est l'équivalent de « beau parleur, petit faiseur » ! Votre écoute vous permettra d'obtenir rapidement la confiance de votre entourage, dans les débuts de votre relation, mais les personnes qui gravitent dans votre équipe ou les proches de votre famille auront tôt fait de repérer en vous l'inaction si elle se présente. Alors la confiance sera perdue et la démobilisation s'installera graduellement. Au fil du temps, on cessera de vous parler parce que l'on se dira que ça ne sert à rien de le faire.

Sur les éléments d'importance mineure, j'ai des réactions spontanées et je règle les problèmes rapidement. Lorsque l'enjeu est sérieux ou qu'il y a un inconfort majeur, je prends note, j'annonce que je vais réfléchir et revenir à la personne, que je remercie d'avoir osé dire ce qui était difficile ou problématique. Il faut parfois questionner, observer, prendre le temps de bien comprendre le point de vue dans une globalité, puis se donner un peu de temps pour mûrir une stratégie lorsque la situation est complexe. Quand nous sommes prêts, nous agissons et nous informons la personne ou le groupe du changement, de la décision ou de l'action posée. Ce type de suivi permet de maintenir la confiance.

Comme leader, nous sommes parfois aux prises avec des situations où nous ne pouvons pas agir dans le sens de ce qui a été communiqué par notre équipe. Un jour ou l'autre, nous faisons face à des désaccords. Une de nos équipes sera heureuse d'une décision du comité de direction et l'autre pas : on ne peut pas créer l'unanimité à tout coup. C'est impossible. Lorsque je voyais qu'une décision provoquait des réactions partagées, je trouvais important d'expliquer le pourquoi encore mieux. Je disais à mes gens : neuf fois sur dix, vous allez être contents parce que je ne cherche pas à faire des insatisfaits autour de moi, mais la fois où vous ne serez pas contents, pensez aux neuf personnes sur dix qui sont contentes. L'entente avec mes employés tenait à ceci : tout n'irait pas toujours comme ils le souhaitaient, mais le leader devait décider pour faire avancer l'organisation, et la contribution de chacun était essentielle. J'expliquais le pourquoi de la décision, je faisais ressortir le sens. Une fois que tout est compris, il est plus facile d'adhérer

ou, au minimum, de se rallier, même si on est en désaccord. Car on a le droit au désaccord. Quand il arrivait qu'un employé soit vraiment dans l'inconfort, je prenais le temps de jaser. De pouvoir exprimer les détails de sa pensée et être écouté, cela l'aidait à cheminer. Ensuite, j'avais mes questions : « Est-ce que tu comprends pour quelle raison nous allons dans cette direction ? Peux-tu te rallier et trouver des moyens avec nous pour nous aider à atteindre les objectifs que nous avons choisis ? » Jamais personne ne m'a refusé cela, car une fois que tout est dit et bien expliqué, les gens finissent par accepter les choix de l'organisation.

Quand nous prenions une décision à laquelle l'adhésion n'avait pas été immédiate par tous et qu'elle ne donnait malheureusement pas les résultats escomptés, nous ne laissions aucun espace pour des réactions comme : « Je vous l'avais dit que ça ne marcherait pas ! » Si on ne veut pas d'une culture d'accusation, en aucun cas il ne faut l'alimenter.

La bienveillance commande de
reconnaitre l'erreur, mais de s'accorder
mutuellement l'indulgence.

Quand la décision a été prise, nous avons fait de notre mieux avec les informations disponibles, avec l'expérience de chacun, après avoir été à l'écoute des pour et des contre. C'est tout ! Après, se tromper fait toujours partie des possibilités et quand cela arrive, à quoi bon s'apitoyer sur l'erreur ? Nous nous retroussons les manches et cherchons une nouvelle solution pour continuer d'avancer. Et puis nous réfléchissons pour tirer des apprentissages de l'erreur, de manière à faire mieux la fois suivante.

Déployer ses oreilles

Je pense qu'il est essentiel pour un leader de demander du *feedback*. Sur ses comportements, ses idées, ses plans, ses projets. C'est ainsi qu'il peut

grandir comme être humain et comme chef, mais aussi que les projets peuvent être bonifiés pour susciter l'adhésion de ceux qui les mettront en œuvre. Être à l'écoute suppose de chercher continuellement à obtenir de la rétroaction, et c'est aussi vrai pour les éléments stratégiques que les éléments tactiques.

Chez Première Moisson, quand nous faisions nos planifications stratégiques annuelles, nous avons toujours fait en sorte d'inclure nos employés dans le processus. Les grands alignements, comme la décision d'ouvrir une nouvelle usine ou de prendre de l'expansion dans le marché, étaient discutés avec l'équipe de direction ; certaines décisions – non négociables et arrimées avec la mission, les valeurs et la vision – n'étaient prises qu'en famille. Mais une fois que nous avions pris une décision, chaque directeur avait le mandat d'aller consulter son équipe. Était-ce réaliste ? Que pensaient-ils de telle et telle idée ? Il ne s'agissait pas d'obtenir le *feedback* de tous les employés de l'entreprise, mais d'aller chercher la perspective des personnes qui étaient plus directement concernées par les projets mis de l'avant. Si par exemple nous nous donnions des objectifs d'excellence au niveau du service à la clientèle, les communications et les ressources humaines étaient concernées, donc travaillaient ensemble à la recherche du *feedback* et, à la fin du processus, nous voyions plus clairement les zones d'amélioration possibles. Les directeurs et les vice-présidents revenaient avec une meilleure compréhension des enjeux et alors nous pouvions ajuster les plans. Quand tout était au point, il était temps d'aller expliquer le plan à la grande équipe. Pour moi, il a toujours été essentiel de communiquer ce que nous faisions, où nous allions et les raisons. Le répéter, aussi. Car ce qui est dit une seule fois n'est pas forcément intégré. Et puis, communiquer, je le redis, c'est aussi écouter, pour ensuite valider la compréhension et l'adhésion.

Il est important aussi d'aller chercher les points de vue externes et nous n'avons pas toujours besoin d'une firme de marketing qui fait un audit pour les obtenir. Nous pouvons le faire assez spontanément, sans dépenser. Quand nous élaborions un nouveau concept, j'allais m'installer à une table

dans un de nos magasins et j'observais les réactions des clients. Nous avions six événements annuels avec de nouveaux produits et par cette simple observation, je savais si le concept aurait ou non du succès. C'était très informel comme démarche, pas du tout scientifique, mais c'était rapide et efficace. J'ai souvent recommandé à mon équipe marketing de valider ses idées en allant montrer le produit au client lorsqu'il y avait un doute. Voulez-vous goûter ? Vous en pensez quoi ?

Les visites en magasins me permettaient aussi de voir comment les partenaires boulangers et les employés interagissaient entre eux et avec les clients. Avaient-ils du soleil dans les yeux en répondant à la clientèle, comme on le leur avait montré ? Sinon, cela voulait dire que nous devions encore mieux communiquer nos attentes, que tout n'était pas encore compris et intégré.

Entretien avec ...

**ANDRÉ LAMONTAGNE,
ministre**



Écouter, entre soi et l'autre

Élu député de Johnson pour la Coalition Avenir Québec en avril 2014, André Lamontagne a été nommé ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec en 2018.

Après des études en administration des affaires, il a été propriétaire de supermarchés, puis copropriétaire d'un réseau de 20 agences de voyage. Ensuite, il a fait une maîtrise en psychologie de l'éducation à Halifax, puis une formation en counseling, psychothérapie et analyse transactionnelle, avant de devenir coach et conseiller, puis président d'une firme-conseil en gestion. Investisseur, administrateur et entrepreneur dans l'âme, il a aussi été propriétaire d'une entreprise spécialisée dans l'achat, la revente et la location d'hélicoptères.

Qu'est-ce qui est le fondement de votre leadership ?

Je dirais qu'à la base, la façon dont j'exerce mon leadership est intimement liée à ma façon d'être. Je valorise l'authenticité, ce qui m'appelle à être transparent et intègre, face à moi et face à l'autre. L'authenticité invite l'autre à faire confiance et la confiance

contribue à l'adhésion. Celle-ci est essentielle à la mobilisation. Après, au long du parcours, il faut rire et avoir du plaisir.

Qu'est-ce qui a été déterminant dans l'émergence du leader en vous ?

J'ai intégré au fil des années que j'avais de belles qualités de chef, mais je ne me suis pas levé un matin en me disant que je voulais être un leader. Ça s'est développé naturellement à partir de mon jeune âge.

J'ai des talents, j'ai des façons d'être, des façons de mobiliser et d'aider les gens à faire les choses. Je ne dirais pas que j'ai des façons de faire ; pour beaucoup, ce n'est pas moi qui fais, ce sont les gens. J'ai de l'énergie et la capacité de les amener à se donner, à se réaliser et à avoir du plaisir à le faire.

Au début de ma trentaine, en faisant du travail de développement personnel, j'ai compris à un moment donné qu'intrinsèquement j'étais une bonne personne, que j'étais OK ; et que le fait que je sois une bonne personne n'était pas lié à ce que je réussissais ou pas. La journée où j'ai compris ça, j'ai pleuré beaucoup. Depuis que j'étais petit bonhomme, j'avais intégré que la reconnaissance était liée à ce que j'accomplissais. J'ai perdu ma mère à six ans et mon père travaillait beaucoup. J'ai été autonome assez tôt. J'avais de la reconnaissance en réussissant et je ne connaissais pas d'autre chemin pour en avoir. Je ne m'en rendais pas compte, mais c'était lourd à porter. Fondamentalement, à la base, on est tous OK ! Une fois que l'on a intégré cela, la manière dont on se déploie, dont on se mobilise, c'est en fonction de ses intérêts. Et plus c'est clair, plus on se mobilise de façon naturelle.

Qu'est-ce qui est arrivé au début de la trentaine qui a été l'élément déclencheur du travail personnel ?

J'avais beaucoup de tristesse en dedans de moi. J'étais un beau grand gars, j'avais de l'argent et j'étais bien entouré, mais j'avais un fond de tristesse en moi. Puis, en 1990, j'ai eu un gros accident de voiture, une collision incroyable que j'ai vue venir. J'étais certain que j'allais mourir et juste avant l'impact, j'ai senti mon grand vide. Quand je me suis réveillé et que j'ai vu que j'étais encore en vie, j'ai bougé mon cou, mes pieds, mes doigts et je me suis mis à crier de joie parce que la vie allait continuer. Quelques jours après l'accident, une de mes clientes (j'avais des supermarchés à l'époque) est entrée dans mon bureau pour s'enquérir de mon état. J'avais seulement eu une oreille coupée. Elle m'a regardé et m'a dit : « Il veut que tu ralentisses et que tu écoutes. » Ça a été le début d'un voyage extraordinaire.

Pendant la même période, j'envoyais mes gestionnaires suivre une formation sur la dimension humaine de la gestion. J'estimais qu'ils avaient à gagner à se connaître davantage, mais je ne voyais pas l'utilité de m'y inscrire moi-même. À la suite de mon accident, j'ai décidé d'y aller. Et le premier jour, à un moment donné, je suis parti à rire en réalisant le cadeau que je venais de me faire : mon premier voyage intérieur. J'ai

par la suite demandé à la personne qui avait donné l'atelier de la revoir pour faire du travail personnel. Ça a été le début d'une quête sans fin.

Avez-vous senti une différence ensuite dans votre organisation ?

Avec le temps, j'ai senti une différence au travail, et dans ma vie personnelle. Jusqu'au début de la trentaine, je pouvais écouter les gens, mais sachant qu'ultimement c'est moi qui décidais ! Je me remémore à l'occasion une anecdote qui reflète bien d'où je suis parti... Jeune, aux études, je faisais partie d'un groupe ; je composais la musique et je disais à mes amis musiciens quoi jouer. À un moment, ils m'ont demandé de jouer des choses qu'ils avaient pratiquées pendant la semaine. Je n'avais pas d'ouverture, mais ils insistaient. Au bout d'une quinzaine de minutes à constater qu'ils ne voulaient pas suivre ce que je leur demandais, je suis allé à la boîte électrique, j'ai fermé le fusible et je leur ai dit : « Quand vous voudrez travailler, vous viendrez me chercher ! » C'est là où j'en étais à 17 ans !

J'ai graduellement pris conscience de ce que c'est qu'écouter. Ce n'est pas seulement ce que l'on entend. Quand on écoute, que l'on s'écoute, il y a beaucoup de pensées qui peuvent émerger et avec elles, des émotions. Si on s'accroche à une pensée, on s'accroche à l'émotion et là, on perd le fil de ce qui se passe vraiment, et on n'est plus dans le présent. Il importe de développer un petit recul pour être bien conscient de ce que l'on vit et rester présent. J'ai pratiqué la méditation pendant plusieurs années et ça m'a aidé à cultiver ce recul. Même si j'ai arrêté ma pratique, j'ai intégré le réflexe de m'arrêter et de me recentrer. J'ai cultivé cette écoute-là. Si je suis agité ou fatigué, je serai moins vigilant, mais sinon, je suis branché sur le présent assez naturellement.

D'avoir appris à écouter, comme ministre, comme entrepreneur, qu'est-ce que ça crée dans le quotidien ?

Ça crée du possible ! Une personne qui se sait écoutée est davantage disponible, présente pour s'investir et réaliser ce qu'elle a à accomplir. En même temps, écouter, ça demande de l'énergie, et il y a des moments où j'en ai moins. Ma première intention est que la personne se sente écoutée. Mais il peut y avoir des moments où j'ai l'air d'être à l'écoute, mais dans le fond de moi-même, pas tout à fait. Il est important dans ces moments, d'en être conscient.

Comment l'écoute stimule-t-elle la bienveillance ?

Ce sont à la fois l'écoute de soi et l'écoute de l'autre qui sont le conducteur pour que la bienveillance se manifeste. Quand je dis bienveillance, je veux dire prendre soin, et ça commence par prendre soin de moi. Pas dans le sens égoïste, vraiment de manière bienveillante avec soi. Car quand nous sommes durs avec nous-mêmes, ça se transpose dans nos relations, et alors nous avons tendance à porter sur l'autre le même regard que celui que nous portons sur nous-mêmes. De prendre soin de soi, d'être bien avec qui nous sommes, nous rend disponibles pour être présents pour l'autre.

Comment l'écoute change-t-elle les paradigmes dans la prise de décision ?

La prise de décision est liée aux possibilités qui s'offrent à moi à un moment précis. Je peux prendre une décision et je peux la revisiter 15 jours plus tard. Je ne suis pas attaché à la décision en elle-même. Ce qui est important pour moi, c'est de répondre de la manière la plus adaptée possible aux variables qui sont là. Et plus je suis à l'écoute, plus je vois clair.

Un élément qui m'a beaucoup aidé depuis des années avec ma prise de décision est la prière de la sérénité. Il y a longtemps, alors que je philosophais avec un de mes gérants, il m'a donné cette prière :

Mon Dieu, donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer,

Le courage de changer les choses que je peux,

Et la sagesse d'en connaître la différence.

Je l'ai toujours gardée. Ça a été marquant pour moi. Tout y est !

Avec ça, si on s'écoute, que l'on écoute l'autre, les autres, et que l'on est conscient de ce qui se passe, on a tous les éléments pour faire les bons choix, à chaque moment.

Vous vous donnez le droit de changer d'idée ?

Bien sûr ! Surtout quand la première idée n'était pas la bonne ! Et quand je change d'idée, la plupart du temps, ça a tendance à finir à la bonne place.

Comment arrivez-vous à prendre soin de vos employés sans être complaisant ?

Il arrive que ça n'aille pas comme j'aurais voulu que ça aille et je l'explique à la personne. Mais ce faisant, je cherche à ce qu'elle se sente bien par rapport à elle-même. Je peux lui demander d'amender un comportement ou avoir à lui souligner quelque chose qui aurait pu être fait différemment, mais je veux qu'elle se sente bien même quand je lui donne cette rétroaction. Je n'ai pas de contrôle sur sa réaction, ça lui appartient ; mais je suis attentif et je cherche à ce qu'elle comprenne que l'on parle d'un geste et non de la personne. Je cherche à prendre soin de l'être quand je commente le *faire*. J'accorde à cela beaucoup d'importance.

On peut faire beaucoup de liens entre le leadership et les relations de couple ou de famille. Comment résonne en vous cette similitude entre les relations personnelles et professionnelles ?

Je ne vois pas comment on peut se lever le matin, enfiler son costume de leader et puis l'enlever et devenir une autre personne. On est, tout simplement. On est toujours

la même personne qui, selon les environnements, est appelée à jouer des rôles différents. Mais on est qui on est !

Il y a des gens chez qui exercer un leadership est naturel, et d'autres pour qui ce n'est pas dans l'ADN. Si on est conscient d'être un leader, on se demande ensuite comment on veut se déployer comme personne, comment on veut transposer ça dans un contexte où il y a des gens qui nous regardent. Mais ultimement, ce n'est pas une question de hiérarchie, c'est une relation qui s'établit.

En plus de l'écoute, quels sont pour vous les autres aspects les plus importants du leadership ?

L'intégrité, la transparence, le respect. Et avec le respect, prendre soin des gens.

J'ai l'air du gars zen, mais j'ai (aussi) un ego, et c'est ce qui m'a fait fermer les fusibles à 17 ans ! C'est ce qui peut faire que je mettrai une distance, que je me placerai parfois au-dessus des gens et que je serai moins porté à donner du crédit à ce qu'ils racontent, ce qu'ils dégagent. Quand je m'en rends compte, je me ramène. Mais c'est l'ego ça, et c'est ma bête. C'est pas mal sous contrôle, mais il m'importe de garder un œil là-dessus. À partir du moment où je regarde l'autre avec du jugement, je ne le regarde plus comme il est, mais comme je le vois ; ce qui n'est certainement pas porteur pour exercer un bon leadership.

Ça ressemble à une discipline.

Combien de temps faut-il pour la développer ?

C'est perpétuel. Et pour moi, le travail personnel est un plaisir ; le plaisir de me découvrir, de me redécouvrir constamment. Plus je me découvre, plus j'ai de pouvoir. Pas sur les autres, mais sur ma vie, pour mieux vivre. Avant d'avoir mon accident, je ressentais un grand vide et étais habité par de la tristesse ; mais si je devais mourir maintenant, je regarderais les 30 dernières années en me disant que je suis content. Je ne veux pas m'en aller tout de suite, mais je suis content : j'ai été une bonne personne, j'ai apprécié la vie et j'apprécie ce qu'elle me présente chaque jour.

Vous avez gagné en humilité avec les années ?

Oui, et ça a rendu ma vie plus agréable ; mais j'ai encore du chemin à faire ! Aujourd'hui, c'est très bien d'être ministre de l'Agriculture et être au conseil des ministres. En même temps, c'est un travail. J'ai des talents et des ressources que je mets au bénéfice de ce travail-là, qui me donne des outils extraordinaires et qui me permet de me déployer à mon plein potentiel. Mais au départ, des citoyens m'ont élu et le premier ministre m'a fait confiance. Ministre ce n'est pas André Lamontagne, c'est un travail.

On vous dit près des gens.

Quelle est l'importance de la proximité pour vous ?

J'aime les gens. Je passe beaucoup de temps à visiter les agriculteurs sur le terrain. Nos producteurs et productrices travaillent très fort et font, pour la plupart, face à des réalités difficiles. Je veux les comprendre pour voir comment on peut mieux les soutenir, les accompagner. Au Ministère, il y a des gens qui font des politiques et des programmes, qui font des choix. Il m'importe de m'assurer qu'ils sont connectés avec ce qui se passe sur le terrain.

Je fais aussi fréquemment mes dîners du ministre. Avant la pandémie, je réunissais entre 10 et 15 employés à Québec, ou dans les bureaux régionaux. Je fermais le bureau pendant 1 h 30 – pas de téléphone – et ils me parlaient d'eux et on échangeait. Aujourd'hui, c'est davantage en virtuel. Mais l'important, c'est que je les entende. Je suis de passage, et eux ils sont là pour longtemps. Dans ce contexte, il y a une impulsion que je veux donner, et je fais le souhait que ça dure le plus longtemps possible. Ma première satisfaction, c'est d'offrir le meilleur de moi-même. Par la suite, mon plaisir est de voir l'énergie que ça génère et tout ce que l'on réussit à accomplir ensemble.

Ma nourriture, c'est aussi d'avoir une influence positive sur les gens. J'ai plaisir à allumer des petites lumières, à inviter les gens à se sentir bien par rapport à eux. Je vous donne l'exemple du gardien de sécurité en bas. Il arrive le matin à 7 h, il est assis toute la journée, et avec la COVID, il ne voit pas beaucoup de monde. Il se dit quoi quand il termine sa journée ? Qu'est-ce qu'il raconte à ses proches quand il rentre à la maison ? Alors quand j'arrive au bureau, si je prends quelques minutes pour lui poser des questions, échanger avec lui, et bien, j'ai lancé ça dans son univers.



RÉFLEXION DE JOSÉE

Cette entrevue avec André Lamontagne a été marquante pour moi. Quand il a affirmé *Je suis OK*, j'ai été saisie. C'est exactement ce que j'avais besoin de me dire à ce moment-là ! La perfectionniste en moi est forcément exigeante envers elle-même. Je pardonne les erreurs des autres beaucoup plus que les miennes. Ce *Je suis OK*, je me le suis répété encore et encore. Quand on réalise que l'on est OK, on a moins besoin de plaire à tout prix. Et on accepte d'être plus gentil envers soi-même.

Je suis vraiment touchée par le leader qu'est André Lamontagne. Il est animé du désir de générer un mouvement vertueux. Il cherche à avoir une influence positive dans la vie des gens et espère que sa conduite bienveillante entraînera d'autres attitudes bienveillantes dans la vie des proches de son entourage. En faisant en sorte que les gens se sentent bien autour de lui, il prend soin des autres qui ont alors l'énergie de se déployer et d'offrir aussi le meilleur d'eux-mêmes. C'est un leader de proximité, qui est à l'écoute et ne veut jamais être déconnecté des personnes et des enjeux du terrain. Il ne reste surtout pas dans

une tour d'ivoire ! Et être proche du terrain, selon moi, c'est fondamental pour un dirigeant. Questionner, comprendre, sentir les dynamiques et les enjeux, c'est faire preuve d'ouverture. Toute l'information recueillie ainsi est tellement utile à la vision et à la décision. On sent qu'André Lamontagne n'écoute pas seulement par politesse, mais pour agir. Il est capable de reconnaître le travail et les difficultés des gens dans son milieu et il mobilise les ressources gouvernementales pour poser des gestes concrets. Il est en mode action-solution.

Au lendemain de notre entrevue, il nous écrivait pour préciser sa pensée sur le leadership, démontrant ainsi qu'il prend les choses à cœur, qu'il réfléchit et est soucieux de communiquer clairement.



RÉFLEXION DE VALÉRIE

Pour l'ancienne journaliste que je suis, celle qui a notamment couvert la politique à l'Assemblée nationale, cet entretien avec André Lamontagne a été des plus étonnantes. Il avait beau porter le titre de ministre, c'est l'homme que nous avons rencontré, dans toute son authenticité, sans le filtre derrière lequel s'expriment habituellement les politiciens. Cet homme-là évoquait des blessures du passé et des traits de caractère moins glorieux, qu'il a transcendés pour devenir un leader empathique et à l'écoute, très près du terrain. Et nous savions que ce n'était pas qu'un discours – son leadership est largement reconnu parmi les acteurs de l'agriculture et de l'alimentation. De notre côté, nous l'avons vu en relation avec les membres de son équipe, dans sa bienveillance et son enthousiasme. Après avoir remercié son attachée de presse pour nous parler en toute intimité, il s'est demandé s'il avait manqué de délicatesse et est retourné vérifier auprès d'elle. À la fin de l'entretien, un vendredi après-midi d'été, il nous a présenté les membres de son cabinet dans une atmosphère joyeuse. Si seulement la population avait la chance de mieux connaître ses élus sous cet angle ! Je crois que l'on atténuerait beaucoup le cynisme ambiant à l'égard des milieux politiques. Je ne dis pas que tous nos élus possèdent un leadership de la trempe d'André Lamontagne, mais lors de mon passage à l'Assemblée nationale, j'ai connu d'autres élus dévoués et bienveillants qui occupent ces fonctions pour les bonnes raisons : servir la population.

J'ai été soufflée par la profondeur de ses réflexions, son degré de conscience et la richesse du travail qu'il fait sur lui-même, en continu.



Chapitre 6

Gratitude et
reconnaissance

« La reconnaissance est la mémoire du cœur. »
– Hans Christian Anderson

Nous avons tous besoin d'être reconnus pour grandir. Reconnus pour ce que nous sommes et pour ce que nous ressentons. Nous nous construisons d'abord dans le regard de nos parents et de nos proches, puis dans le monde scolaire, à travers nos expériences positives et nos épreuves. Parfois, la vie nous envoie plus des premières que des secondes ou vice-versa. Les grandes blessures que nous avons vécues, que l'on pense à l'intimidation, à la violence, à l'indifférence ou à l'exclusion, peuvent avoir eu un fort impact sur l'estime de soi. Si cette dernière est fragilisée, le travail de reconnaissance de soi sera alors plus exigeant, bien qu'essentiel pour un leader. Ce travail est à la base de notre confiance et de notre capacité à offrir aux autres notre pleine reconnaissance. Les leaders bienveillants sont engagés dans leur développement personnel et ils aident leur entourage à grandir et à se sentir bien. Du fait qu'ils ont confiance en eux, ils comprennent que faire briller les autres ne leur porte pas ombrage.

Donner et recevoir du *feedback*

Nous avons besoin de *feedback* comme leader pour progresser et être bien alignés, mais nous devons aussi en offrir. Je considère que la rétroaction nous construit autant en soulignant nos bons coups qu'en nous permettant de voir les zones d'amélioration.

Même quand elle est difficile à recevoir,
la rétroaction est un cadeau, car elle nous
permet d'être reconnus et de faire mieux.

Georges Couture nous disait souvent : « De plus en plus et de mieux en mieux, de jour en jour. » C'était sa manière de nous indiquer le chemin et de ramener les apprentissages vers un horizon positif au quotidien. Comme le spécifie la chercheuse, auteure et enseignante Brené Brown, une culture

qui ose beaucoup est une culture de *feedback* honnête, constructif et engagé. Sans *feedback*, relève-t-elle, il ne peut y avoir de changement. Et quand nous ne parlons pas aux gens de leurs points forts et de leurs possibilités de progrès, ils commencent à s'interroger sur leur apport ou sur leur motivation. Alors il faut oser le dire, même si nous avons peur de générer un malaise chez l'autre. L'apprentissage génère l'inconfort alors il importe, selon Mme Brown, de normaliser le malaise et de valoriser l'ouverture⁶.

Dans le *feedback* que nous donnons et que nous recevons, il y a de la rétroaction formelle et informelle. Nous pouvons, en tant que leader, solliciter le *feedback* de notre entourage et demander qu'il soit authentique. Si nous ne faisons pas cette demande, il est probable que nos angles morts deviennent plus larges, car l'entourage d'une personne en situation d'autorité est généralement réservé dans l'expression des points d'amélioration. Démontrer de l'ouverture, encourager cette rétroaction de notre entourage et l'accueillir en disant merci permet de créer des relations plus vraies et nous donne l'occasion de nous développer en tant que leaders.

Ensuite, les leaders sont appelés à donner de la rétroaction aux employés. Au-delà des évaluations annuelles officielles, qui sont pratiquées dans la plupart des entreprises, il y a l'échange, qui m'apparaît bien plus important. Prendre le temps de discuter de ce que l'employé pense de son travail, de ce que nous observons de son rendement, de son attitude, de ses forces et de ce que chacun aimerait de différent est tellement aidant pour le développement. Certains aiment des suivis plus pointus, d'autres ont besoin de latitude ; il faut s'adapter.

Au-delà de ces rencontres annuelles, le leader peut se donner la responsabilité de planifier des rencontres individuelles de suivis périodiques avec les membres de son équipe, qu'elles soient hebdomadaires ou bimensuelles ; à chacun sa fréquence, mais ces échanges sont l'occasion aussi de s'ajuster, de valoriser les bons coups et les attitudes gagnantes, de parler des enjeux et des solutions pour aider dans la réalisation du travail.

Dans la reconnaissance informelle, une *coach* des ressources humaines que nous avions embauchée chez Première Moisson nous avait donné la technique du trombone et nous nous sommes bien amusés avec cette idée. Il suffisait de placer chaque matin une dizaine de trombones dans notre poche gauche et chaque fois que nous donnions une reconnaissance à un employé, nous pouvions transférer un trombone dans la poche droite. Le défi était d'en transférer dix dans la journée. J'ai enseigné cette technique à tous les groupes d'employés que j'ai rencontrés avant mon départ de l'organisation. Ces gestes-là partent de la tête d'une organisation et ils peuvent faire boule de neige.

Quand tout le monde s'invite à reconnaître le positif chez les uns et les autres, c'est une manière extraordinaire de créer du bonheur ensemble.

Cette *coach* nous encourageait aussi à reconnaître les bons coups devant les collègues, puisque la valorisation est alors encore plus puissante. L'expérience m'a démontré que cela est vrai, mais qu'il y a quelques pièges à éviter en chemin. D'abord, il faut que ce soit senti et suffisamment précis. Un « bravo gang » n'a pas le même effet que : « Je vous ai vus en mode solution et je vous ai vus persévérer et vous entraider. C'était magnifique ! » Ensuite, si nous reconnaissons la contribution de certains employés en particulier devant les autres, il faut éviter la perception que nous valorisons souvent les mêmes et faire attention de ne pas oublier des personnes qui ont fourni des efforts tout aussi importants – et même peut-être plus importants ! – dans la même période de temps. C'est délicat ! Pour ma part, j'ai souvent préféré accorder de la reconnaissance à des équipes lorsque c'était fait devant des collègues, mais encore là, les nuances sont importantes. Valérie a vécu un moment qui donne à réfléchir. Elle avait mené un projet de A à Z et fourni des efforts considérables pour en faire un succès. Lorsque celui-ci a abouti, son supérieur, à l'occasion d'une rencontre d'équipe, a félicité tout le monde qui avait travaillé sur le projet. Mais tandis que Valérie avait mis plusieurs dizaines d'heures pour réaliser

le projet, les autres collaborateurs internes en avaient fourni très peu, ayant surtout été appelés à donner des idées ou des commentaires durant l'avancement du projet. Tout à coup, son dévouement et son leadership s'étaient effacés dans la rétroaction collective et générale. Pour le même projet, un haut dirigeant de l'organisation, qui n'était pas au fait des détails de la répartition du travail, avait remarqué, de son côté, la valeur de l'engagement de Valérie et il avait pris la peine de lui téléphoner pour la féliciter et lui offrir un *feedback* précis et senti. Le premier leader a créé la déception et l'inconfort, tandis que le second, sans le savoir, a permis de préserver la mobilisation, ce qui est fondamental.

Chez Première Moisson, un autre *coach* nous avait montré à faire des coups de reconnaissance. Dans une réunion d'équipe, par exemple, toutes les personnes présentes nommaient une attitude ou un comportement apprécié chez un des membres du groupe. Si nous étions 20 dans la salle, une personne recevait 19 coups de reconnaissance et les généreux du jour savaient que leur tour de recevoir viendrait une prochaine fois. Surtout, ils apprenaient à voir la personne reconnue sous différents regards. À travers d'autres yeux, ils voyaient soudain des qualités qu'eux n'avaient pas forcément observées. C'était tellement fort que cela faisait oublier les petits défauts des uns et des autres et cela plaçait la loupe sur le positif.

Valérie a reçu le plus beau cadeau de Noël d'entreprise de toute sa carrière à l'École d'Entrepreneurship de Beauce, endroit où elle a travaillé pendant quelques années. Chaque employé avait été invité à écrire ce qu'il appréciait chez un autre membre de l'équipe. Aucun ne savait comment les messages seraient utilisés. Au *party* de Noël, tout le monde a reçu un joli livret avec la photo de chacun des employés et le mot écrit par un collègue non identifié. Quel plaisir dans cette initiative !

La reconnaissance, toutefois, ce n'est pas seulement de dire du bien de quelqu'un. C'est aussi constater l'émotion ou l'état d'une personne en posant des questions comme :

- Qu'est-ce qui ne va pas aujourd'hui ?

- Est-ce que quelque chose t'a blessé ?
- Comment te sens-tu devant cette situation ?
- Comment l'organisation peut-elle t'aider face à ton enjeu ?

Parfois, le problème est d'ordre personnel et nous n'avons pas à insister pour obtenir des confidences. Toutefois, offrir un soutien psychologique et un soutien d'accomplissement peut avoir des effets réels.

Reconnaitre et développer les talents

J'aime beaucoup l'approche de Gervais Gaudreault, cofondateur du théâtre le Carrousel, sur la posture du leader devant son équipe, lorsque vient le temps de révéler le potentiel de chacun des membres. Dans son cas, il s'agit de déployer des artistes talentueux au service d'une œuvre. Comme metteur en scène, il a remarqué à quel point un leadership autoritaire, imposé, demande beaucoup d'efforts aux personnes ainsi dirigées. Les acteurs, par exemple, vont se demander ce que désire ce metteur en scène et vont se questionner sur la manière de jouer selon ce qu'ils croient attendu. Ces questionnements sont à côté de l'objectif à atteindre ensemble, soit la pièce de théâtre. Plutôt qu'un leadership autoritaire, Gervais privilégie une zone de détente en favorisant une posture de responsabilité partagée, afin que lui, le metteur en scène, et les acteurs, occupent chacun un territoire où ils peuvent s'exprimer, à l'intérieur du projet. Les acteurs peuvent discuter de leur vision et faire part de leurs idées. Dans cet échange, chacun contribue à améliorer le projet au lieu d'être retranché sur lui-même. Chacun peut s'investir et devenir créatif au lieu d'être pris dans l'insécurité. Chacun peut offrir son talent dans la confiance, ce qui permet de grandir et de mieux servir un projet. En agissant ainsi, Gervais démontre de l'humilité et de la bienveillance. Il reconnaît que son chapeau de metteur en scène ne le rend pas plus savant que les autres, mais qu'il lui permet de rassembler les personnes et les idées pour viser l'excellence. Il place sa longue expérience

et sa vision globale au service d'une œuvre et ce faisant, dans l'échange avec les autres artistes du projet, il transmet plutôt que d'imposer, il fait émerger les talents plutôt que de les soumettre à ses volontés.

En tant que leader, j'aime d'ailleurs penser que nous avons la responsabilité de transmettre nos connaissances. Garder notre sagesse et notre savoir pour nous seuls ? C'est pour moi insensé. La transmission se fait de manière informelle, souvent dans nos échanges avec nos cadres ou nos employés – ou même avec nos enfants. Par exemple, nous sommes devant un enjeu complexe. Au lieu de présenter notre propre idée de la solution, nous pouvons, dans nos rencontres individuelles avec nos cadres, leur demander comment ils voient les choses, qu'est-ce qu'ils feraient pour résoudre le problème ou comment ils pensent qu'un écueil peut les faire grandir. Cela ouvre la discussion et permet de transmettre au passage nos points de vue ou ce que nous avons appris dans une situation semblable. Le transfert de connaissances se fait souvent ainsi.

Offrir de la formation aux membres de notre équipe, c'est aussi une manière de démontrer que nous croyons en leur potentiel. Et comme dirigeant, il faut constamment voir le besoin collectif et individuel, puis se demander comment nous faisons grandir les individus et l'organisation. Une fois par année, au moment de l'évaluation chez Première Moisson, il y avait systématiquement une conversation sur le développement du talent. Très souvent, les gens avaient une bonne idée de ce qu'ils souhaitaient améliorer. Ensuite, nous regardions quelle formation, quel voyage ou quel jumelage avec un collègue pouvait les aider à atteindre leurs objectifs. Cela dit, il y a toutes sortes de précautions à prendre ici, notamment pour être équitable envers les uns et les autres et aussi pour que les formations offertes correspondent aux besoins à la fois de la personne et de l'organisation. Si nous payons à un employé des formations qui n'ont aucune utilité dans l'entreprise simplement parce qu'il faut investir en formation, nous passons à côté de l'essentiel. Nous brûlons des dollars et créons du cynisme.

Outre la vision de long terme qui permet de planifier les besoins de développement en fonction de l'atteinte des objectifs organisationnels, nous demeurons attentifs au quotidien et à ce qu'il nous révèle. Par exemple, nous pouvons percevoir qu'un directeur a besoin de développer ses compétences en planification. Mais tant que cette personne n'est pas consciente de ses lacunes et qu'elle n'est pas ouverte à apprendre, il y a peu d'espoir qu'elle s'inscrive à une formation, même si nous lui recommandons fortement de le faire. Elle risque de trouver des manières de résister, en prétextant le manque de temps ou d'autres priorités auxquelles d'abord s'attaquer. C'est là que nous devons être un bon *coach* pour nos équipes ! « Que vois-tu comme potentiel d'amélioration dans tes fonctions ? Que vois-tu qui correspondrait à ton besoin de développement ? Qu'est-ce qui pourrait y répondre en s'inscrivant dans ton horaire ? Comment peut-on alléger tes responsabilités, le temps que tu suives la formation ? » Cette approche est plus susceptible de donner des résultats positifs que nos suggestions ou même l'imposition de notre point de vue. Cela dit, à un moment, si nous avons vraiment besoin que certaines compétences ou aptitudes soient développées pour accomplir le travail et que rien ne change, il faudra l'exiger. Cela fait partie du courage *managérial*.

Parfois, le besoin d'une personne est davantage lié au savoir-être ou à des aptitudes moins développées qui nuisent à l'estime de soi ou au bien-être de l'équipe. Dans ces cas, embaucher un *coach* peut être très utile et nous l'avons d'ailleurs beaucoup fait, pour nous, la famille fondatrice de Première Moisson, comme pour nos cadres. Tout le cheminement que les hauts dirigeants peuvent faire est utile à l'ensemble de l'organisation, car nos façons d'être sont aussi un enseignement pour tous nos cadres et tous les employés. Tout le monde apprend par l'exemple et j'ai toujours cherché, comme leader, à représenter un modèle de conduite. Si je ne veux pas dans mon entreprise ou dans mon équipe avoir des attitudes clivantes, j'évite de créer des silos entre les directions. Si je veux construire le sens de l'initiative dans l'équipe, je ne vais pas condamner les erreurs en cours de route ; je vais plutôt les accueillir comme une occasion d'apprentissage.

Bref, je m'efforce d'incarner un leadership cohérent, à l'image de celui que je souhaite voir se développer autour de moi.

Comme leaders, nous avons une influence majeure sur la culture de l'organisation et le développement des talents. Au-delà des formations et de la transmission de notre expérience, nous gagnons à offrir à nos gens des défis qui leur permettent de grandir. Et ceux-ci doivent être adaptés aux capacités de chacun.

J'ai appris au fil du temps l'importance d'asseoir les bonnes personnes sur les bonnes chaises. Si nous demandons à un employé de prendre des responsabilités qui vont au-delà de ses compétences ou de ses capacités intellectuelles et physiques ou que nous le surchargeons, nous pouvons facilement lui faire perdre sa confiance. Tout le monde peut apprendre et c'est correct de sortir une personne de sa zone de confort, mais en contrepartie, je crois nécessaire de donner la possibilité d'acquérir progressivement les compétences pour que la personne se sente à nouveau habile avant de lui proposer de monter une autre marche qui générera encore de l'inconfort. L'organisation a un devoir de soutenir ses employés pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. C'est la même chose dans une équipe de sport ou dans une famille. Nous donnons à nos enfants des responsabilités qu'ils sont en mesure de prendre, selon leur âge, selon leur développement.

J'ai pu observer qu'il est très utile de permettre à chacun d'avancer sur un plateau pendant un certain temps avant de proposer des nouveaux défis. Le sentiment de compétence qui donne confiance en soi doit revenir régulièrement, sinon on se sent idiot et on se fatigue beaucoup. Parfois, il arrive que les exigences du poste évoluent énormément et que, malgré toute la volonté d'apprendre, la marche soit trop haute pour un employé ou un cadre. Alors, comme leader, c'est important de trouver le courage d'aborder la situation. Est-ce que la personne pense être en mesure de relever les défis ? Est-ce que nous pensons encore qu'elle peut le faire ? Sinon, devrions-nous envisager un autre poste pour elle dans l'organisation ?

Déetecter les talents

Il y a des gens qui pensent, à tort, ne pas avoir de potentiel pour prendre une nouvelle responsabilité, tandis que d'autres se pensent taillés sur mesure sans posséder le potentiel. Quand j'ai été placée devant le second cas, j'ai voulu me montrer transparente. Pas pour démobiliser la personne, surtout pas ! Mais je lui ai expliqué qu'elle n'était pas rendue là, qu'elle avait encore de l'expérience à acquérir et qu'elle devait se montrer patiente. J'avais confiance en elle et je l'ai démontré en imaginant un plan d'action pour l'aider à atteindre son but. Si je sais qu'un employé a des objectifs d'évolution dans l'organisation et qu'il s'agit d'un bon employé, je veux l'aider à avancer, car autrement il va s'éteindre ou aller voir ailleurs.

Chez Première Moisson, à un moment, nous avons eu besoin d'embaucher un directeur pour une fonction névralgique, et un de nos employés souhaitait ardemment obtenir ce poste. Nous étions convaincus qu'il manquait encore d'expérience pour occuper cette fonction et nous le lui avons expliqué. Nous avons embauché un homme très expérimenté qui nous avait été recommandé. Celui-ci était en fin de carrière et nous avons dû nous montrer convaincants pour l'intéresser à ce nouveau défi dans notre organisation. Il a fait un travail extraordinaire. Nous lui avons demandé de transmettre son expérience et ses connaissances à notre jeune employé attiré par la fonction afin de le préparer à prendre la relève. C'était une occasion assez formidable de répondre à nos besoins immédiats et futurs, d'aller chercher les connaissances précieuses d'un homme ayant évolué dans d'autres organisations et qui allait nous faire bénéficier de nouvelles perspectives, tout en préparant un candidat à gravir des échelons. Nous ne pouvions pas faire de promesses au jeune employé dans une telle situation, autrement que celle de l'aider à se développer. Mais en faisant cela, nous lui permettions de s'outiller, de continuer à apprendre et à relever des défis. Nous lui offrions un horizon, pas trop lointain. Et le temps venu, nous allions évaluer sa progression et voir s'il pouvait effectivement prendre le relais de celui qui partirait à la retraite.

À un autre moment, c'est une assistante au marketing qui pensait ne jamais pouvoir parler devant un groupe et moi, j'entrevoisais son potentiel, car elle possédait le feu sacré. Je lui proposais de faire 80 % de la présentation et je lui confiais le 20 % restant. Je l'aidais à se préparer en lui donnant des petits trucs : éléver la voix, bouger, interagir, écouter son auditoire, sourire. Je prenais le temps de la rassurer et de nourrir sa confiance. Tout ça fait partie de la reconnaissance des talents. Cette femme est devenue une communicatrice hors pair au fil des années, à force de défis lui permettant de pratiquer et de progresser. Plus tard, elle a occupé un poste de direction dans notre entreprise.

Tous n'ont pas envie de grandir et de s'investir dans une démarche de développement. C'est important de respecter cette volonté. Mais quand nous voyons une personne qui a ce désir d'avancement, je pense que nous avons la responsabilité de la faire évoluer. Dans une petite entreprise, il n'est pas toujours possible de faire grandir un employé au rythme où il le souhaiterait et alors nous sommes à risque de le perdre. Je crois essentiel de dire à cette personne que nous l'entendons, que nous allons travailler dans le sens souhaité et que nous souhaitons pouvoir lui offrir un poste qui correspondra à ses attentes, le plus possible.

Reproches ou compliments ?

Imaginez une relation dans laquelle les reproches viennent plus souvent que les compliments. Vous en avez peut-être déjà vécu une. C'est comme si tout le capital bonheur de la relation diminuait au lieu de grandir. Une relation saine et heureuse ne peut pas survivre longtemps à l'addition de commentaires négatifs.

L'amour a besoin qu'on prenne soin de lui
et cela passe par des compliments et des
gestes de bienveillance.

Est-ce que cela veut dire que l'on évite de faire part de nos insatisfactions, de nos besoins, de nos désirs non comblés ? Pas du tout. Mais j'ai toujours pensé que nous sommes capables, dans le couple, en famille et en affaires, d'aborder les enjeux sans tomber dans les reproches.

Nous sommes tous parfaitement imparfaits, alors nous allons tous nous tromper et nous allons tous ne pas être à la hauteur à un moment ou à un autre. Alors si quelqu'un se trompe, je préfère lui demander ce qui ne va pas et comment je peux l'aider plutôt que de le blâmer. Mais je vais quand même nommer les faits et séparer le comportement de ses causes. Par exemple, un gestionnaire a retardé un suivi important auprès d'un fournisseur, ce qui a causé des retards d'approvisionnement. À quoi cela servirait-il de lui reprocher son manque d'attention ? Je pense plus utile de s'asseoir ensemble, d'évaluer la situation de manière objective et de voir comment nous pouvons corriger. Je vais aussi demander à la personne comment c'est arrivé et comment nous pouvons la soutenir pour qu'elle atteigne les objectifs. Est-elle en surcharge ? Vit-elle une situation personnelle qui la fatigue et perturbe sa qualité d'attention ? J'aime rassurer et donner un coup de pouce.

Si nous sommes en mesure d'accueillir l'erreur, les employés vont le faire aussi. J'ai souvent observé dans notre entreprise que les gens étaient capables de parler des mauvais coups parce qu'ils savaient qu'ils ne seraient pas réprimandés ou critiqués.

Une culture de bienveillance tient les reproches
à distance et favorise des interactions honnêtes,
tout autant qu'une approche action-solution.

Les reproches détruisent la confiance en soi, les compliments – les vrais, ceux qui sont justes et sentis – la construisent. Ils nourrissent les relations et contribuent au bonheur d'être ensemble. Ils donnent un sentiment de sécurité et stimulent l'envie d'offrir le meilleur de soi.

Démontrer sa gratitude

En principe, gratitude et reconnaissance sont des synonymes. Mais je fais une petite nuance entre les deux, bien personnelle. La gratitude, pour moi, c'est de reconnaître ce que la vie nous offre de beau. Si nous pouvons le faire pour soi, dans un journal, par exemple, qui nous aide à garder le cap sur le positif, nous pouvons aussi témoigner notre gratitude à grande échelle. Quand Première Moisson a célébré ses 25 ans, nous avons voulu démontrer, de différentes manières, notre gratitude envers nos employés, nos clients, nos fournisseurs et nos partenaires du réseau de détail, sans qui toute cette aventure n'aurait jamais été possible. La durée de notre belle histoire est attribuable au soutien de tous ces gens et nous avons voulu les honorer en nous montrant généreux.

En plus d'offrir davantage de super promotions en cadeau, nous avons décidé d'organiser pour nos clients un tirage permettant de gagner un voyage gastronomique à Paris. Nous avons aussi fait tirer un voyage parmi nos fournisseurs et trois autres parmi nos employés. J'accompagnais le fournisseur et les employés gagnants afin que ces gens faisant partie de notre communauté puissent voir de quelle manière nous nous inspirions. C'était un voyage où il y avait des visites planifiées avec moi et du temps libre pour soi. Louise, une employée de l'atelier de production de Dorion qui n'avait jamais eu la chance auparavant de visiter un pays hors de notre continent, faisait partie du groupe. Elle était un peu plus craintive dans ses déplacements et je l'ai beaucoup accompagnée pendant le voyage. Ce fut un grand plaisir, un immense cadeau de la vie de pouvoir côtoyer cette femme remplie de sagesse. Elle me faisait penser à mon père. Les deux n'avaient pas eu la possibilité de faire de longues études, mais j'ai néanmoins appris beaucoup plus d'eux que de bien des intellectuels. Louise, comme papa, avait l'intelligence du cœur et je me suis beaucoup enrichie auprès d'elle, qui faisait des gâteaux dans notre atelier en y mettant sa meilleure volonté. Nous avions voulu faire un cadeau à notre entourage pour notre anniversaire et voilà que la vie m'en offrait un plus grand encore par la

rencontre privilégiée avec cette femme généreuse. J'ai tellement aimé les moments passés avec elle ! Et quand je pense que je n'ai pas pu aller la saluer dans l'atelier dans les jours précédent ma retraite de Première Moisson, en raison des mesures sanitaires imposées par la pandémie de COVID-19, j'éprouve beaucoup de chagrin.

Je raconte ces exemples parce qu'ils témoignent des gestes attentionnés que nous pouvons poser pour démontrer la nécessaire gratitude d'un leader bienveillant. Plus nous exprimons notre gratitude, plus nous tissons des liens de confiance et de joie avec nos clients, nos fournisseurs, nos employés, nos coéquipiers ou nos familles. Chaque personne qui se sent appréciée augmente sa loyauté et son engagement. Et au-delà de cela, c'est une manière de cultiver le bien-être et d'encourager les autres à être généreux aussi.

6 Brené Brown, *Le pouvoir de la vulnérabilité*, Guy Trédaniel éditeur, 2014.

Entretien avec ...

MICHEL LAPLANTE,
président des Capitales de Québec



Répandre l'énergie positive

J'ai commencé mon parcours au baseball en franchissant la ligne de l'improbable, en n'ayant peur de rien, donc en étant dans le plaisir et la confiance de ce qui pouvait arriver. Cela a défini le leader que je suis devenu, comme coach d'équipe et comme chef d'entreprise ; que ce soit avec les Capitales ou dans la fabrication de bâtons de baseball auparavant. Cette énergie positive qui m'habite depuis ma jeunesse, j'ai voulu la transmettre pour permettre à mes coéquipiers de s'exprimer et d'offrir le meilleur d'eux-mêmes.

Je viens de l'Abitibi, de Val-d'Or. J'ai été un joueur de tennis, un espoir chez les juniors, et pourtant je m'entraînais dans une région où il y avait peu d'infrastructures et d'expertise. Plus tard, quand j'ai commencé le cégep, mes amis m'ont invité à jouer au baseball avec eux. Comme je m'entraînais au tennis, je ne pouvais jouer au baseball qu'à temps partiel. Mais à la fin d'une première année à explorer le jeu, on m'a demandé si je souhaitais me joindre à une vraie équipe dans la région de Montréal. J'ai bien appris les règlements, je me suis présenté à un camp d'entraînement avec des joueurs qui avaient tous une quinzaine d'années d'expérience. C'était quasiment impossible, malgré mes aptitudes physiques, que je réussisse dans ce sport en commençant à jouer aussi tardivement. Mais j'avais cette naïveté qui me donnait du

plaisir et me tenait loin de la peur. Et ainsi, j'ai déployé mes ailes. J'ai été recruté dans l'équipe du Canada à 21 ans et à 22 ans, je lançais pour les Pirates de Pittsburgh. Plus tard, j'ai joué comme professionnel à Taïwan, puis en Europe. Je ne maîtrisais ni l'anglais ni le taïwanais, mais en observant beaucoup, j'ai tracé mon chemin comme athlète au baseball.

Quand je suis devenu *coach* et directeur des Capitales de Québec, je pense que ce que j'ai réussi à faire de mieux, c'est dégager cette énergie positive et encourager tout mon monde. La présence et l'énergie du leader, pour 25 joueurs, surtout quand ils sont fatigués, ont beaucoup d'impact. J'ai toujours voulu créer un environnement où chaque membre de l'équipe pouvait déployer tout son potentiel, à partir de son expérience et de ses forces.

Je vois beaucoup d'organisations ces années-ci qui cherchent à recruter des athlètes parce qu'elles voient leurs atouts dans la sphère des affaires. Mais il y a 20 ans, peu de gens croyaient à notre contribution en entreprise. J'ai été opéré à l'épaule en 2000, ce qui a mis fin à ma carrière de lanceur, et comme je n'ai pas fait d'études supérieures, j'entendais régulièrement : « Que sait-il faire d'autre que du sport ? Que va-t-il bien pouvoir faire maintenant ? » Je savais que je pouvais faire autre chose !

J'ai eu la chance qu'un propriétaire d'équipe, celui des Capitales de Québec, me donne sa confiance. Il m'a dit : « L'équipe est à toi et tu la gères comme tu veux. » Et après, il m'a confié la gestion de l'équipe du Stade Canac au complet en m'invitant à garder les mêmes méthodes qu'avec les joueurs de baseball. J'ai donc géré en offrant ma présence, mon énergie et ma confiance. En sachant que chaque personne qui évoluait dans l'organisation était là parce qu'elle avait du talent et parce qu'elle avait développé des compétences. Mon rôle, c'était de leur offrir la possibilité de contribuer au meilleur de leurs capacités. Je n'ai jamais été directif ni autoritaire. Je n'aime pas cette manière de faire. Quand je jouais au baseball, je n'aimais pas les *coachs* à qui on demandait une explication et qui répondaient : « Laisse-moi coacher, j'ai assez d'expérience et je sais ce que je fais. » Avoir beaucoup d'expérience devrait te donner les bons arguments pour répondre aux questions plutôt que de bloquer la communication.

Diriger avec des valeurs plutôt que des règles

J'ai toujours dirigé avec mes valeurs, même si cela paraît plus flou que les règles pour beaucoup de gens. Moi, j'étais sidéré de voir à quel point mon sport était mené avec des règlements et des punitions. À mon premier *speech* dans le vestiaire de l'équipe, avec des joueurs de différentes nationalités, qui avaient tous joué au collégial et à l'université ou comme professionnels dans d'autres équipes, j'ai dit que j'avais une seule valeur : le respect. Mais cette valeur s'applique à quatre niveaux. J'ai demandé que l'on respecte les *fans*, l'organisation, les coéquipiers et soi-même. J'ai dit aux joueurs que je leur rappellerais presque chaque jour les efforts qui les avaient menés jusqu'aux Capitales.

– Pour donner un exemple de la manière différente dont j'ai abordé l'équipe, lors du premier match de ma première saison de *coaching*, nous devions nous rendre à

Boston. Les joueurs habitaient à Stoneham et devaient rejoindre l'autobus au Stade Canac, qui héberge les Capitales de Québec. Le départ était prévu à 7 h le matin. Quinze minutes plus tard, il manquait encore deux joueurs et le dernier est arrivé à 7 h 32. Je n'ai rien dit. Les joueurs se demandaient quelle était ma règle. Est-ce que j'allais imposer une amende de 1 ou 2 \$ la minute ? Ou 100 \$ après 30 minutes, comme c'était habituel dans notre sport ? Je n'ai jamais cru à cette manière de gérer. Lorsque nous sommes arrivés à Boston à 15 h, nous avons débarqué à l'hôtel. Le match commençait à 18 h 30 alors j'ai dit aux gars que l'autobus partirait vers le stade à 17 h. Les vétérans se sont plaints, car cela ne laisserait pas de temps pour un entraînement au bâton avant la partie. Le capitaine est venu me voir.

– C'est quoi ça, Michel ? m'a-t-il demandé, avec une pointe de frustration.

– Vous n'avez pas l'air de vraiment vouloir un entraînement. J'étais à l'autobus à 7 h ce matin et vous n'y étiez pas. Si c'était si important, je crois que vous auriez tous été à l'heure, lui ai-je expliqué.

– OK, je vois. C'est comme ça que tu fonctionnes, toi !

Le capitaine est reparti vers l'équipe en claquant la porte et il a dit à tout le monde : « Le *coach* nous a parlé de respect au premier jour. Moi, je me suis entraîné quatre heures par jour pendant tout l'hiver et là, je manque un entraînement au bâton à mon premier match de l'année parce qu'on a eu des retardataires ce matin ? Je n'ai pas envie que ça se reproduise ! »

Les cinq années suivantes, jamais personne n'est arrivé en retard. Chacun s'est responsabilisé. Et c'est ainsi que j'ai aimé gouverner.

Le respect amène la fraternité entre les joueurs. J'ai toujours voulu que celle-ci existe et j'ai ressenti des émotions très vives, une immense satisfaction, quand je l'ai vue se créer. Lors d'une saison, nous étions à 13 matchs de la fin et il nous fallait obtenir 10 victoires pour nous qualifier pour les séries éliminatoires. C'était un pari presque impossible, mais avec mon habituelle confiance, presque naïve, j'y croyais encore. Nous étions en 9^e manche et nous avions un coureur au premier but. Nous perdions 3-2, alors il devait pouvoir marquer pour que l'on gagne la partie. Mon coureur s'est précipité vers le deuxième but et s'est fait retirer. Quatre mille personnes dans le stade se sont mises à me huser, estimant que j'avais pris une mauvaise décision en envoyant le joueur voler le 2^e but alors que nous étions dans une situation risquée. Nous avons donc été défait et là, c'était 11 des 12 prochains matchs qu'il fallait gagner. Les journalistes m'ont demandé pourquoi j'avais envoyé mon joueur voler le deuxième but et, même si ce n'était pas moi qui avais pris cette décision, j'ai répondu que je pensais que c'était la meilleure chose à faire. Je voulais défendre mon joueur. Plus tard, après la douche, alors que nous étions réunis autour d'une bière, deux des journalistes qui étaient restés m'ont dit :

– Michel, ça ne se peut pas ce que tu nous as raconté tantôt. On est allés voir le joueur qui a tenté de voler le but et il dit que ce n'était pas ta décision, mais la sienne propre.

– Ah bon ? C'est bien gentil de sa part ! Écrivez ce que vous voulez...

– Ouin... mais on est allés voir le frappeur aussi. Il dit que c'était un cours-frappe et que c'est lui qui aurait dû toucher la balle et faire un contact au sol, et donc que c'est sa faute si les Capitales ont perdu.

– Ah oui ? ai-je dit, étonné.

– Et ça ne s'arrête pas là, il y a un troisième joueur qui dit que c'est sa faute si l'équipe a perdu.

Là, les larmes ont mouillé mes yeux. C'était tellement beau cette unité dans l'équipe ! Les journalistes m'ont demandé ce qu'ils devaient écrire, parce qu'ils étaient vraiment confus. Je leur ai dit : « Écrivez que nous allons gagner le championnat cette année ! »

L'essentiel de l'esprit d'équipe avait été compris et intégré par les joueurs. Ils ont eu une cohésion inébranlable et chacun a protégé l'autre. Cette énergie positive qui animait l'équipe soudée, ce respect de chacun envers l'autre, a fait que nous avons gagné 11 des 12 matchs suivants et ensuite, le championnat !

J'ai trouvé difficile en affaires de constater que cette cohésion n'est pas si présente. Mais dans mon milieu, chez les Capitales, je suis toujours en train de travailler pour la créer. J'ai voulu abattre les silos entre l'administration, le marketing, les concessions, les opérations et l'équipe de baseball. Je suis le premier à donner un coup de main pour servir la crème glacée ou pour *coacher*. Des fois, on me dit qu'un président ne fait pas ça. Au contraire ! Un président a le privilège de pouvoir toucher à tout, je pense. Chaque membre de l'équipe est plus fort que moi dans son domaine, mais je suis un remplaçant de qualité quand il manque quelqu'un quelque part ! Et j'insuffle mon enthousiasme à chacun.

Je dis aussi à mon monde que si on fait les bonnes choses, les bons résultats ne vont pas systématiquement arriver, mais nous allons toujours nous sentir bien dans les décisions que nous avons prises. Il y a des victoires dans l'arrogance que je ne trouve pas belles et il y a des défaites dans le courage, la persévérance et l'humilité qu'il faut accueillir dans le positivisme. Quand on a tout fait comme il faut, quand on a donné le meilleur de soi, que ce soit en affaires ou dans le sport, il faut pouvoir célébrer ces efforts, même si on n'a pas atteint la cible souhaitée. Il faut le faire pour se respecter, pour nourrir la confiance et pour préserver l'énergie du groupe.

En 2016, j'ai survécu à un accident d'hélicoptère alors que mes deux amis à bord, Bob Bissonnette et Frédéric Décoste, sont décédés. J'ai eu la chance qu'ils n'ont pas eue de vivre. Et j'ai considéré depuis que j'en devais une à la vie. Alors redonner a pris plus de place dans mon cheminement. L'organisation des Capitales de Québec est aussi reliée à un programme de sports-études à Québec. Grâce à une structure gonflable que j'espère pouvoir aider à déployer dans d'autres régions de la province, les jeunes peuvent s'entraîner même l'hiver.

La pandémie de COVID-19 a contraint l'équipe à l'arrêt pendant près de deux ans. Cela m'a empêché de donner comme je le fais depuis des années. Sans rentabilité, il faut retarder des projets qui bénéficient aux jeunes. Et sans équipe au jeu, il n'y avait pas de public dans les gradins, pas de ce plaisir que nous aimons créer pour la

population. Il y avait des athlètes découragés et des gens inquiets pour leur travail. De mon côté, j'ai remué ciel et terre pour trouver des solutions permettant de reprendre des activités d'une manière acceptable pour les autorités de santé publique. Ça n'a pas été possible avant la fin de juillet 2021. Entretemps, je dois avouer que je me suis beaucoup remis en question parce que mon énergie à moi diminuait et ne parvenait plus à éclairer les autres. La semaine avant de reprendre le jeu, une immense vague de soutien s'est manifestée. Des anciens employés et des *fans* sont venus prêter main-forte pour que nous soyons fins prêts à offrir une belle expérience au public. Je ne peux pas exprimer à quel point elle a été réconfortante. Cette générosité envers les Capitales a redonné du sens à tous les efforts qui s'étaient heurtés à des murs dans les mois précédents. Elle m'a permis de me redire que si nous faisons les bonnes choses, les bonnes choses finissent par arriver.



RÉFLEXION DE JOSÉE

Michel a un regard empreint de douceur, de bonté et de lumière qui en dit long sur la qualité de sa personne. Quand on m'approche avec ce soleil dans les yeux, je suis encore plus ouverte à écouter et à intégrer ce que l'on me dit.

Je suis impressionnée quand je rencontre des personnes comme Michel, à qui les gens répètent que leurs projets ou leur vision sont impossibles à réaliser, mais qui y croient et réalisent ce qui semblait perdu d'avance. Michel a réussi plusieurs fois à franchir les limites du possible par son attitude mentale positive. Il me ramène au pouvoir de la pensée dont me parlait mon mentor Georges Couture. Il ne se laisse pas déstabiliser par ce que pensent les autres. Il est dans la volonté de faire et surtout, de faire le bien pour l'équipe et pour la communauté aussi.

J'ai souvent répété à mes équipes que rien n'est impossible et je sais qu'il faut de l'audace pour faire face aux vents contraires, mais je crois comme Michel, que l'audace mène vers des victoires. Aller sur un terrain où les autres ne vont pas, c'est gagnant ! Peut-être que ça ne fonctionnera pas du premier coup, mais chose certaine, les apprentissages en chemin vont préparer un terrain plus fertile pour la prochaine aventure.



RÉFLEXION DE VALÉRIE

Je connais Michel depuis quelques années. Nous avons souvent discuté ensemble de leadership puisque je l'ai aidé à transmettre son expérience à

l'École d'Entrepreneurship de Beauce. Ce qui m'a immédiatement émerveillée chez lui, c'est sa foi en ses rêves et ses projets, puis sa capacité incroyable à les faire arriver, même dans l'improbable. Michel est un être lumineux, dont l'enthousiasme est contagieux. Dans les mois de pandémie, je l'ai vu douter et j'ai vu ses yeux couverts d'un voile de tristesse et d'inquiétude. Quand on a la générosité d'offrir sa confiance aux autres, être placé dans une situation où sa propre confiance est ébranlée, c'est extrêmement exigeant. Michel luttait contre les effets d'une calamité mondiale et cherchait à réaliser à nouveau l'improbable, soit la poursuite des activités sportives d'une manière sécuritaire. Il a frappé un mur plus d'une fois. Il a perdu de l'énergie à chaque tentative, mais jamais il n'a baissé les bras. Et quand le feu vert lui a été donné pour la reprise à l'été 2021, c'était magnifique de voir que malgré tout, ses efforts n'avaient pas été vains. En fait, le public et la communauté sportive ont pu constater au fil des longs mois de pandémie que Michel ne les avait jamais laissés tomber. Et c'est précisément pour cette raison qu'ils ont été là pour lui et son organisation, afin de préparer le retour au jeu des Capitales. Quand vous savez qu'un leader ne vous laissera jamais tomber, naturellement, vous avez envie d'être là pour lui aussi.

Le questionnement que cette histoire pose, néanmoins, est celui de la vulnérabilité du leader. Si on imagine que la période sans jeu s'était allongée, comment aurait-il pu regagner le soutien dont il aurait eu besoin dans une période plus sombre ? Il ne serait pas venu spontanément de l'extérieur, car tout le monde ne devine pas l'état de celui qui mène le bateau. Alors le leader aurait possiblement eu à demander de l'aide. Cela est parfois difficile à envisager pour ceux qui ont l'habitude de soutenir les autres. Mais c'est aussi une force d'apprendre à le faire.



Chapitre 7

Conditionner au positif

*« L'optimiste ne refuse jamais de voir le côté négatif des choses.
Il refuse simplement de s'attarder dessus. »*
– Alexandre Lockhart

Un entrepreneur est foncièrement une personne qui entrevoit la vie de manière positive et c'est aussi le cas de beaucoup de leaders. Je me souviens lorsque j'étudiais à l'université et que ma mère avait ramené de France un panier réchaud à pain. J'étais enthousiasmée à l'idée d'aller le vendre chez La Baie et de solliciter des distributeurs. Nous avions un consultant pour nous épauler et celui-ci m'avait expliqué toutes les étapes pour commercialiser le produit. Il m'avait dépeint le côté sombre et m'avait tracé un chemin très compliqué : définir le bon produit et déterminer son prix et s'assurer de bien connaître le marché, d'avoir des fonds pour la première commande, de trouver le bon réseau de distribution, de le satisfaire, etc. Tout ça était logique, mais tellement mécanique et détaillé que c'était plutôt éteignoir.

L'entrepreneurship, c'est avoir une idée,
de l'énergie et du courage, puis se lancer et
découvrir des étapes au fil des affaires.

Je pense qu'il faut être très confiant ou peut-être un peu insouciant pour entreprendre. C'est comme pour avoir des enfants : il faut beaucoup d'amour et le désir de prendre soin et de faire grandir. Si nous analysions tous les risques et toutes les étapes avec leurs exigences, peut-être que cela nous ferait peur et que nous n'en aurions pas. Nous apprenons à être parents en même temps que nous élevons nos enfants, comme nous apprenons chemin faisant à devenir un leader ou un entrepreneur. Puis nous mobilisons les ressources nécessaires pour accomplir notre rôle ou nos objectifs à mesure que nous avançons, portés par notre enthousiasme et notre foi en nos capacités. Vous n'imaginez pas un leader qui tue les initiatives, n'est-ce pas ? Alors voilà, il avance avec la confiance que les choses vont bien se passer. Bien sûr, il peut vaciller parfois, mais il fait vite de se reconditionner au positif dans ces moments.

Le soleil dans les yeux

Pour cultiver les attitudes positives, j'ai toujours parlé du soleil dans les yeux. Tant au travail qu'en famille. De nature expressive et enthousiaste, j'ai compris tôt dans ma vie en répondant aux clients dans la boulangerie familiale qu'un sourire et un regard lumineux amènent souvent un retour équivalent. Et c'était aussi nourrissant pour moi de donner ma bonne humeur que de recevoir celle des autres.

J'ai intégré cette manière d'être chez Première Moisson, où j'ai voulu apprendre aux employés l'importance de ce regard ensoleillé avec la clientèle et j'ai cherché à l'offrir à mon équipe au quotidien. J'ai aussi enseigné cela à mes enfants, pour qu'ils répandent de la lumière eux aussi.

Je leur disais que l'énergie attire l'énergie
et que tout part de soi.

Avoir un regard lumineux nous fait du bien et fait du bien autour de nous. C'est un petit velours que nous nous offrons au quotidien. Vous est-il déjà arrivé de vous regarder dans le miroir avec un regard tendre et de vous laisser bercer par la douceur qu'il vous procure ? On dit que les yeux sont le reflet de l'âme ! Par un simple regard, nous offrons de l'empathie et nous démontrons une qualité de présence à notre interlocuteur.

Lorsque je parle aux employés du soleil dans les yeux, mon but avec cette métaphore est de leur faire prendre conscience que les communications vont bien au-delà des mots et qu'il nous appartient à tout un chacun d'amorcer la bienveillance par un geste aussi simple qu'un regard.

Quand nous nous adressons aux gens de manière calme, avec respect et bienveillance, nous sommes plus susceptibles de créer de l'ouverture et de l'écoute chez notre interlocuteur. Nous lui donnons l'envie d'échanger, de se confier, de négocier, de collaborer et de nous considérer avec respect. Si, au contraire, nous parlons d'un ton sec, que nous avons une attitude de

contrôle ou que nous nous posons en « Joe Connaissant », nous allons provoquer la défensive, la soumission, la guerre d'ego ou le mépris. Bien sûr, adopter une attitude positive ne garantit pas absolument la réciprocité, mais disons que nous mettons les chances de notre côté et que si nous n'attirons pas ce que nous souhaitons, c'est simplement que ce n'est pas venu.

Je crois que j'ai pu rassurer les employés pendant les formations que je leur donnais en leur disant que si un client est bête ou crie, cela ne dépend absolument pas de nous, tant que nous l'avons reçu avec notre soleil dans les yeux. C'est simplement qu'il a eu une mauvaise journée et il a le droit. Et parfois, avec notre sourire et notre calme, il finit par repartir avec le cœur plus léger. Quand nous savons que nous avons fait de notre mieux, nous nous détachons plus facilement des réactions négatives d'un client ou d'un proche. Nous n'entrons pas dans la culpabilisation de soi. Nous restons dans notre confiance. Et quand nous servons 200 clients dans une journée, nous avons intérêt à rester ancrés dans notre bonne humeur parce que sinon, ce sont 200 personnes qui vont nous renvoyer le miroir de notre air bête ou indifférent. Si nous sentons le besoin de faire un exercice conscient pour être bien disposés avant de commencer la journée, nous y allons sans retenue.

Il y a des personnes qui sont tellement lumineuses et accueillantes que l'on ferait un détour dans un commerce uniquement pour les rencontrer. À Québec, Valérie et ses enfants – comme plusieurs citoyens de cette ville – se souviennent d'un employé, M. Jacques Delisle, qui recevait les clients du Cineplex Odeon Beauport avec tant de gentillesse qu'il créait la magie. Son travail était simplement de déchirer les billets à l'entrée et de diriger les clients vers leur salle de cinéma. Mais il en avait fait quelque chose de plus grand, comme s'il s'était donné pour mission de rendre plus belle la journée de tous ceux qui croisaient son regard et son sourire. Il entamait avec chacun un brin de conversation aussi agréable qu'inattendu. Quand il est décédé à l'âge de 80 ans en 2020, celui que ses collègues et clients avaient surnommé M. Sourire a eu droit à un hommage de son employeur, puis une

grande vague d'amour a déferlé sur les médias sociaux et des articles de journaux ont souligné le départ d'un homme marquant, qui faisait sentir chaque client comme de la belle grande visite. Auparavant, M. Delisle avait enseigné pendant 33 ans. Imaginez-vous l'impact qu'il peut avoir eu sur la vie de ses élèves avec une attitude aussi bienveillante ? Nous avons tous en nous cette capacité de rendre l'ordinaire extraordinaire, si nous le décidons.

Cette attitude vaut avec les clients, mais aussi avec nos employés ou notre entourage. Comme leader, si nous voulons une équipe en santé, qui vit en harmonie, il faut d'abord commencer avec un beau sourire et du soleil dans les yeux. Qu'importent les insomnies de la nuit ou les problèmes survenus la veille. Parfois, cette énergie est moins vive et les gens le remarquent et nous demandent si nous avons des soucis. Dans ces moments, la transparence est de mise. J'ai appris l'importance de reconnaître nos moments difficiles aussi. Faire semblant n'est pas rassurant pour les autres, et bloquer nos émotions n'est pas utile, car ça nous demande trop d'énergie. Mais s'éterniser sur nos difficultés n'aide pas non plus. Alors quand ça m'arrivait, j'admettais qu'il y avait un petit nuage gris, mais rapidement, je disais : « Ça va passer. On se relève les manches, on continue ! »

Prendre soin de sa lumière

Prendre soin de soi de manière globale aide beaucoup à nourrir sa lumière. Nous nous offrons des petits bonheurs quotidiens, nous reconnaissons les beaux échanges et les belles rencontres que nous faisons, nous savourons la beauté d'un lieu ou le goût d'un plat ; toutes ces petites choses qui rendent la vie agréable. Prendre le temps de les voir et de se dire que c'est merveilleux ou même de le dire à ceux qui nous accompagnent, cela conditionne au positif. Il ne s'agit pas de réprimer la tristesse, la peur ou la colère quand elles se pointent ; il faut aussi pouvoir vivre ces émotions, mais en choisissant de voir également les aspects plus joyeux de nos vies, nous nous redonnons des forces pour traverser les passages difficiles.

Il y a beaucoup de littérature sur le pouvoir du moment présent. J'appelle cela vivre sa vie consciemment. C'est tellement facile de glisser dans l'inconfort à cause d'une situation désagréable ou à cause d'une surcharge de travail ou d'un trop-plein de tout. Lorsque nous en prenons simplement conscience, il nous est possible de respirer, de nous arrêter quelques minutes pour accueillir ce qui est, redonner de la clarté à notre esprit, repenser nos priorités et agir pour sortir de l'inconfort.

Nous accorder du temps lorsque nous sommes fatigués ou même avant de trop l'être, faire une activité qui nous ressource, nous entourer des personnes aimées, accepter de recevoir de l'aide quand nous en avons besoin, se valoriser lorsque nous avons réalisé quelque chose de bien ; tout cela participe à raviver notre lumière. Lors des journées de travail tendues ou chargées, j'adorais m'offrir quelques minutes pour me rendre dans un atelier de production, surtout celui où l'on fabriquait le chocolat ! M'enivrer de l'odeur m'apaisait ! J'aimais aussi descendre des bureaux au magasin de la maison mère à Vaudreuil-Dorion pour aller me chercher du thé et voir les clients quelques instants. Ma mère, elle, pouvait aller marcher pieds nus dans l'herbe ou se mettre les deux mains dans la pâte à pain pour se faire du bien, tandis que mes frères, eux, s'invitaient à dîner au restaurant. Chacun avait sa manière de s'accorder du temps spontané, non planifié, pour retrouver le plaisir à travers les moments exigeants. C'étaient aussi des moyens de se reconnecter à l'instant présent. Et je me permets de raconter ici un souvenir familial qui m'a émue. À l'âge de six ans, ma fille est venue me chercher dans la cuisine et m'a dit :

- Maman ! Viens voir, c'est important !
- Ah oui ? ai-je répondu en la suivant vers la cour arrière.
- Écoute l'oiseau chanter, maman ! Il vient nous dire bonjour ce matin !

À cette seconde, je me suis dit qu'en tant que mère, j'avais réussi l'essentiel, que j'étais sur la bonne voie, parce que j'avais transmis à ma fille la valeur de savourer le moment présent.

Reconnaitre les pas franchis vers ce que nous souhaitons améliorer participe aussi à notre bien-être. Et c'est important que nous n'attendions pas toujours la reconnaissance de l'extérieur. Il faut pouvoir se l'offrir soi-même parce que c'est aussi, je le réitère, ce qui construit notre estime personnelle, d'où prend naissance la bienveillance que nous nous accordons à nous-mêmes.

Être à l'écoute de notre ressenti et de nos besoins,
oser les nommer et en prendre soin, voilà aussi
qui aide à nous sentir bien et à vouloir semer
de la joie autour de nous.

Je prends le temps de respirer aussi, pour me sentir bien, ramener mon énergie, voir clair et me sentir en alignée – tête/cœur/corps. Régulièrement, je fais des exercices de cohérence cardiaque pendant quelques minutes. C'est une manière de se presser lentement ! Quand nos journées sont très remplies, nous avons tendance à enfiler les tâches et les responsabilités sans nous arrêter, en pensant que nous n'avons pas le temps de respirer. Nous pensons que nous allons perdre de précieuses minutes en prenant une pause. Je pense que c'est le contraire ! Cinq minutes de cohérence cardiaque – vous trouverez facilement des vidéos sur le Web pour vous guider dans l'exercice – trois fois par jour, ce sont des pauses salutaires qui permettent de mieux réfléchir, d'être plus présent à l'autre, puis de prendre de meilleures décisions ensuite. Si nous ne nous arrêtons jamais, nous courons le risque de devenir une poule sans tête. En neurosciences, il est reconnu que la cohérence cardiaque (six respirations amples par minute, assis confortablement, le dos droit) prévient l'anxiété et la dépression, réduit la perception du stress et procure une impression de calme⁷. Inspirer cinq secondes et expirer cinq secondes, quelques fois, ce n'est pas beaucoup plus long que de se brosser les dents après un repas, c'est gratuit et l'effet de chaque exercice dure quelques heures. Pourquoi s'en priver ? C'est une bonne habitude que je suis heureuse d'avoir intégrée dans ma vie.

D'ailleurs, avant une réunion ou une rencontre importante, je m'efforce de prendre une pause pour me vider l'esprit des autres dossiers et me rendre entièrement disponible au moment présent. Quand je n'ai pas fait ce vide, je me rends compte que je suis souvent moins présente et que cela me demande un effort de concentration plus grand. Je deviens antiproductive et je me sens à côté de mes pompes ! La beauté de vivre plus consciemment, c'est de parvenir à nous en rendre compte, puis nous remettre dans le droit chemin ; ne serait-ce qu'en quelques respirations profondes pour être plus disposés. C'est aussi vrai quand nous rentrons à la maison. Prendre le temps de nous vider la tête du travail va nous aider à mieux vivre avec nos proches. Combien de fois mes enfants m'ont parlé pendant que j'avais la tête ailleurs ? Soudainement, je me rendais compte que j'étais en train de rater de précieux moments. Quand je parvenais à me ressaisir, j'étais fière de moi ! À quoi bon laisser notre esprit être partout et nulle part à la fois ?

J'ai aussi eu le bonheur d'être accompagnée depuis des années par une psychologue, qui a accueilli mes peines, mes doutes et mes remises en question au fil des années, de manière sporadique. J'ai rencontré Mme Durocher quand j'ai fait une dépression post-partum en accouchant de ma fille deux mois trop tôt, au moment où mon mariage se dirigeait vers le naufrage. J'étais vidée de mon énergie et en débalancement hormonal, ce que j'avais du mal à croire, étant une personne d'une nature enjouée et positive. J'étais convaincue d'avoir une maladie physique et je n'imaginais pas alors devoir soigner mon mental.

Mme Durocher m'a accompagnée vers la guérison et vers le divorce et cela s'est bien passé, finalement. Joachim, mon ex-mari, est devenu mon meilleur ami. Nous n'étions pas faits pour être des époux, mais ensemble nous pouvions être d'excellents parents. Après, au fil de ma vie, j'ai revu ma psychologue quand j'en ai senti le besoin, par exemple pour mieux traverser le deuil après le décès de Joachim ou pour mieux comprendre comment guider mes adolescents.

Mon maître à penser, Georges Couture, disait que les entrepreneurs doivent avoir une attitude mentale positive. Alors je me suis toujours efforcée de la cultiver. J'ai fait l'effort de semer mon jardin pour augmenter mon capital bonheur et ma joie de vivre. C'est le premier compte en banque que j'ai eu envie de faire fructifier et je pense qu'il est la base de tout ce que nous pouvons accomplir ensuite.

Placer l'intention

Quand nous commençons une réunion au travail, je m'efforçais d'adopter un ton positif et j'arrivais généralement avec des objectifs de rencontre clairs pour que les gens puissent me suivre facilement, tout en laissant un espace de flexibilité pour les ajouts de sujets souhaités par l'équipe. C'est la personne qui guide la réunion qui fait arriver les choses. Si le leader sait qu'il peut se perdre en chemin, s'étendre et ne pas respecter son ordre du jour, il peut confier la responsabilité à un membre de l'équipe. La manière dont les choses se passent dépend du leader, qui est le point de départ.

À certaines occasions, en tant que leader, nous sommes placés sous haute tension. Or, si nous arrivons en réunion en mode panique, évidemment la peur et l'anxiété vont gagner l'équipe. Dans les moments de crise ou de grand stress, je me faisais un devoir d'aborder les choses avec une intention d'apaiser. J'ai bien eu mes petits moments d'angoisse, que j'ai pu exprimer pour des enjeux de nature secondaire, mais dans un moment de vraie crise, je pouvais avoir des nœuds dans le ventre et un hamster dans la tête, mais mon visage et ma voix paraissaient très calmes. Je pense que parfois, il vaut mieux se contenir et arriver à être à la hauteur d'une situation. Nous pouvons reconnaître que nous faisons face à un enjeu sérieux et que cela sera exigeant, tout en rassurant par la démonstration de notre confiance en nos capacités de résoudre la situation ensemble. Dans ces moments, je respirais, je prenais les choses une à la fois, je priorisais les actions et calmais le jeu. Si la situation le permettait, je me donnais le droit de prendre

un pas de recul. Pas pour aller décider seule dans mon coin, mais pour réfléchir, pour aller chercher plus d'informations, pour consulter et m'offrir d'autres perspectives.

Très souvent, une sagesse émane de ces salutaires pas de recul et les solutions viennent plus aisément.

Sans compter qu'ils permettent de diminuer le stress. J'ai toujours dit que j'étais devenue une spécialiste en gestion de crise !

Je choisis aussi, quand je suis bloquée, de m'endormir en donnant une intention à mon cerveau de trouver la solution à un enjeu ou de me donner une inspiration. Cela a fait partie intégrante de ma vie d'entrepreneure et de dirigeante. Le simple fait d'émettre cette intention à la fin d'une réunion ou d'une journée faisait une partie du travail, sans même avoir besoin de me le rappeler avant de m'endormir. Quand je me réveillais, ou un peu plus tard sous la douche, en déjeunant ou en voiture, d'autres idées apparaissaient. Ce n'était pas nécessairement une solution précise, mais une piste de solution dont je pouvais discuter avec mon équipe et qui nous permettait de construire la suite ensemble pour avancer vers une vision claire. C'est un autre exercice qui m'aide à débloquer mon potentiel. Comme chef de file, nous n'avons pas le droit de ressasser toujours les mêmes choses. Nos employés ne peuvent pas constamment nous voir ruminer ou être préoccupés et perdre la confiance en notre capacité à avancer. Ainsi, nous avons intérêt à trouver ces petites méthodes qui nous propulsent et font de nous un exemple plus inspirant ! Et faut-il une deuxième nuit pour faire mûrir les idées, nous nous l'accordons !

Rêver et visualiser

J'ai toujours cru à l'importance des rêves, les petits comme les grands. Nous les choisissons et je crois que c'est bien de nous permettre d'en avoir des audacieux. Les rêves placent une intention, une direction, et nous aident à nous réaliser. Et puis ils permettent de créer en soi une ouverture pour faire arriver les choses. Ils servent à saisir des occasions que nous n'aurions pas vues sans eux. Quand nous rêvons, tout à coup, nous nous mettons à l'écoute des signes que la vie nous envoie et qui tracent un chemin vers eux. C'est un voyage fabuleux, car dans le rêve, il peut y avoir autant et parfois plus de plaisir le long du chemin qu'à destination.

Le rêve mobilise nos actions et éclaire
nos décisions.

Il devient une sorte de guide, comme une étoile dans notre ciel.

La visualisation, elle, permet de voir ce que nous avons envie de vivre, de le projeter, de nous donner de l'énergie pour avancer vers la réalisation du rêve. Les rêves audacieux sont exigeants, il faut consentir beaucoup d'efforts pour les rendre réels. Alors visualiser leur concrétisation, envisager le bonheur que nous aurons à travers eux, cela nous donne le courage et la volonté de franchir les étapes nécessaires. Dans notre imaginaire, nous parvenons à voir des manières d'arriver au but lorsque nous prenons le temps de nous arrêter, de fermer les yeux et d'ouvrir notre esprit à ce que nous voulons vivre. C'est vrai dans la vie personnelle autant qu'en affaires, et cela n'a rien à voir avec la pensée magique. C'est plutôt une manière de nous donner les moyens de nos ambitions. Nous pouvons guider notre méditation sur certains points plus précis, par exemple laisser monter en nous la pensée des personnes qui pourraient nous aider à réaliser notre rêve ou celle des étapes qui vont nous mener à destination. Ou encore visualiser les résultats, et ressentir le plaisir, comme si le rêve était accompli. Personnellement, en visualisant mes rêves, je me répète toujours cette petite phrase, comme une loi : « Cela arrivera ou mieux encore, si c'est bon pour moi et pour les autres. » Et quand un rêve ne se concrétise

pas, je me dis que quelque chose de mieux va s'offrir pour le bien de tous. Il faut savoir renoncer à certains rêves pour laisser la place à d'autres...

Je crois aussi à l'importance de parler des rêves qui nous habitent pour que d'autres puissent y croire et nous aider à les réaliser.

Le pouvoir des mots et de la pensée

J'ai utilisé divers moyens pour me conditionner au positif tout au long de ma carrière ainsi que dans ma vie de mère. Chacun trouve les siens, et si en vous parlant de mon expérience j'arrivais à vous ouvrir des possibilités, à vous qui lisez ce livre, j'en serai heureuse. Je peux comprendre que tout le monde n'adhère pas à cela, mais un des outils qui m'a aidée a été la programmation neuro-linguistique (PNL). J'ai été accompagnée pendant une bonne année et demie par une thérapeute qui utilisait cette méthode de développement personnel. La PNL s'intéresse à la manière dont nous nous comportons dans un environnement donné, en fonction de nos expériences de vie. Nous portons tous des croyances, et nos réactions sont le plus souvent conditionnées par notre vécu et nos perceptions. La PNL nous aide à changer la manière dont nous percevons notre environnement, ce qui ensuite nous aide à changer nos comportements, à élargir nos horizons pour débloquer notre potentiel et favoriser nos réussites.

Durant ma démarche, j'ai voulu apprendre à me reconnaître et à être plus douce avec moi-même. J'ai longtemps avancé dans la vie avec un besoin de reconnaissance élevé de la part des autres parce que je n'arrivais pas à m'en offrir suffisamment. Aussi, j'étais très exigeante envers moi et si j'acceptais l'imperfection chez les autres, je la tolérais trop peu à mon égard. Si je faisais une erreur, je ruminais longtemps, je me disais que j'aurais pu faire mieux, réfléchir mieux, prendre une meilleure décision, mieux guider mon équipe, etc. Bref, je culpabilisais. Et lorsque j'en ai pris conscience, j'ai travaillé sur moi.

En PNL, j'ai compris que mon attitude me faisait mal inutilement. J'ai appris que ce qui aurait pu être mieux, il n'y avait souvent que moi qui m'en apercevais. Les autres, ils étaient contents et ils appréciaient mon travail ou ma manière d'être. La démarche m'a fait voir tout cela parce qu'elle permet de rendre conscients des comportements jusque-là ancrés dans l'inconscient. À partir de là, j'ai pu imaginer des affirmations positives que je me suis répétées très souvent pour renverser la vapeur et j'ai fait des efforts pour me comporter avec la bienveillance que je souhaitais pour moi-même. Quand je me rendais compte que j'étais sévère avec moi, je ramenais les affirmations positives dans mon esprit et je me changeais les idées. Ma *coach* appelait cela faire de la diversion. Elle m'avait également suggéré de les enregistrer en boucle et d'écouter l'enregistrement pendant 15 minutes le soir juste avant de dormir. Dans cet état de détente tout près du sommeil, l'inconscient s'imprégnait plus profondément du nouveau discours intérieur, m'avait-elle expliqué. C'était une manière de réécrire ma carte mentale en quelque sorte. Quand les nouveaux comportements deviennent naturels, ils retombent dans l'inconscient. J'ai senti une belle différence grâce à ces exercices et je suis devenue moins exigeante à mon égard. J'aurais aimé découvrir cela avant le début de ma cinquantaine, je l'avoue ! Je me suis sentie plus dégagée et légère par la suite. J'aurai toujours besoin d'être vigilante, néanmoins.

Ce que j'ai appris en PNL continue de me servir dans mon quotidien. Par exemple, à l'hiver 2020, j'étais en train de développer des comportements que je n'aimais pas. Je ne suis pas très bonne en ski et j'ai le vertige. Depuis 30 ans que j'essaie de faire du ski alpin, c'est toujours à recommencer parce que la peur me gagne, soit à cause des hauteurs, soit à cause de la glace ou des autres skieurs. J'aime beaucoup la glisse – quand j'y arrive – mais la moitié du temps, j'ai peur. Donc, à cet hiver 2020, en début de saison, j'ai abordé avec crainte une zone pentue, cette fois en ski de fond. Je suis passée par cet endroit durant les quatre dernières années, mais en ces mois de COVID-19, je n'étais pas au sommet de ma forme, j'avais moins d'énergie. J'étais en deuil de la vente de Première Moisson. Bien que

choisie, cette retraite s'est tout de même révélée difficile à apprivoiser la première année. Je voulais quand même aller dehors faire du sport, en me disant que j'allais me refaire des forces. Sauf que j'étais crispée. Plus je skiais, plus j'avais peur de descendre les côtes et moins j'étais bonne. Je n'étais pas fière de moi ; je retombais dans mes vieux paradigmes en me jugeant. J'avais besoin de regagner ma confiance, ébranlée par le sentiment de ne pas avoir été présente auprès de mon équipe pour traverser la pandémie, comme si je m'étais retirée au mauvais moment et que j'avais laissé tomber les gens.

Devant la peur que mon fils a perçue chez moi en haut de la côte, il m'a dit : « Maman, tu es une athlète dans l'âme. » Il m'a regardée et a affirmé que j'étais une sportive et qu'il me savait tout à fait capable de descendre la côte. J'ai ressenti un choc. J'ai créé une nouvelle affirmation : « Je m'aime, j'ai confiance en moi, la vie est bonne avec moi. » Ensuite, je m'imaginais glisser avec plaisir dans les côtes. J'ai dû me répéter l'affirmation 50 fois par jour pour casser le blocage psychologique qui avait commencé à s'installer. Ensuite, semaine après semaine, je suis retournée sur la piste et j'ai descendu la côte comme si je n'avais jamais eu de difficulté. Je suis redevenue pétillante et j'ai fini la saison avec le plaisir que je n'avais plus été en mesure d'avoir auparavant. J'ai été fière de moi ! Ce n'est pas magique... l'affirmation est une discipline et elle est accompagnée d'actions pour progresser.

Valérie a eu recours à une *coach* en PNL avant de lancer son projet entrepreneurial en 2020 et cela l'a aussi aidée à se défaire de croyances limitantes. Marquée par la faillite de sa mère, des années plus tôt, elle craignait de vivre une telle épreuve ou de simplement manquer de revenus pour faire face à ses obligations. Avec sa *coach*, elle a pu faire la part des choses : son histoire n'est pas celle de sa mère. Et si, au lieu de voir l'échec, elle regardait plutôt la femme qui avait rêvé et qui était passée à l'action ? Après, avec des exercices, Valérie a pu mieux comprendre ses forces à elle, à travers son regard et celui de son entourage. Quand elle avait peur, elle se répétait : « Je vis dans l'abondance ! » Financièrement, tout allait bien et

elle devait le reconnaître, comme elle devait prendre conscience de l'étendue et de la qualité de son réseau d'affaires ; une autre forme d'abondance. La *coach* lui a aussi permis de voir l'abondance de ses talents et possibilités.

Un jour, au milieu de sa démarche en *coaching*, Valérie est passée à la pharmacie acheter un parfum pour son fils, puis elle en a essayé un qui était offert près de la caisse, sans remarquer son nom. En sortant du magasin, elle a pris le temps de sentir son poignet et elle a été enivrée par l'odeur de liberté qui émanait de la fragrance. Elle est retournée voir la caissière pour savoir ce qu'elle avait appliqué sur sa peau. Le parfum s'appelait *My Way* ! Elle n'a pu faire autrement que d'y voir un signe. Elle a acheté le flacon, l'a déposé sur son bureau pour le regarder chaque jour en pensant à son projet et à sa liberté et elle s'est imprégnée de son odeur au quotidien. Cela la faisait sourire. C'était une belle manière pour elle de se projeter vers son avenir, d'y croire et d'oser. En quelques semaines, elle a été prête à franchir le pas, d'ailleurs encouragée par sa mère ! Elle a ressenti un grand vertige en se lançant – le courage n'est pas l'absence de peur. Mais pas une minute depuis le 13 novembre 2020 elle n'a regretté son geste. Puis elle a réalisé mois après mois qu'elle continuait de vivre sans manquer de rien.

Alors voilà, les mots et la pensée peuvent nous aider à cheminer et à réaliser notre potentiel. Ils créent en nous un état d'esprit. Les images peuvent aussi ouvrir en nous de nouveaux espaces. Longtemps je me suis imaginé le papillon pour sa légèreté, sa liberté et sa beauté qui émerveille. Le papillon est aussi le symbole de la transformation alors je l'ai invité bien des fois en méditation !

J'ai également suivi une formation en *mBraining* récemment, poursuivant ma quête d'amélioration continue. C'est un type d'accompagnement qui vise à harmoniser les multiples cerveaux de l'être humain. Il y a l'intelligence du cœur, celle de la tête et celle du ventre. Cela peut paraître étrange, mais ne dit-on pas souvent qu'on le sent dans nos tripes ou qu'une personne a du cœur au ventre ? C'est un peu ce à quoi nous faisons

référence. En PNL, j'ai tendance à travailler surtout avec la pensée, donc avec ma tête. Le *mBraining* m'amène à ressentir avec tout mon corps : qu'est-ce que me dit mon cœur, le siège de mes valeurs ? Comment je peux le connecter avec l'intelligence de ma tête ? Comment réagit mon ventre, le gardien de mon identité profonde ? Quels sont ses besoins et est-il prêt à passer à l'action ? Avec la méditation, j'arrive à me connecter à chaque partie de mon être et à les écouter lorsque je fais face à un enjeu particulier, à un dilemme ou une hésitation profonde. Les techniques du *mBraining* me sont utiles et m'aident à vivre en cohérence.

Quels sont vos moyens à vous pour cultiver le bien-être et la joie ? Il en existe plein d'autres que les miens. Valérie marche dans la nature et prend des photos. Elle aime peindre aussi, pour laisser aller ses émotions en couleurs. D'autres aiment courir, faire du yoga, de la calligraphie ou du dessin, écouter ou jouer de la musique... Les possibilités sont vastes et il est utile d'explorer pour trouver ce qui nous nourrit ; ensuite, il faut se donner du temps. C'est comme pour cultiver un jardin, il faut donner des soins en continu pour récolter et semer à nouveau.

7 David O'Hare, *Cohérence cardiaque 365 – Guide de cohérence cardiaque jour après jour*, France, Thierry Souccar Éditions, 2012.

Entretien avec ...

**BRUNY SURIN,
champion olympique**



Visualiser sa réussite

Les grands leaders, comme les grands athlètes, ont en commun la confiance en leurs capacités. Gagner cette confiance et travailler pour atteindre ses rêves ou ses objectifs audacieux exige une grande discipline. Le champion olympique Bruny Surin pratique la visualisation depuis de nombreuses années, ce qui lui a permis de devenir un des hommes les plus rapides de l'histoire de l'athlétisme.

« Je me voyais courir plus vite que mon idole Carl Lewis, l'homme le plus rapide au monde. Au début, c'était difficile d'y croire, mais plus je faisais l'exercice de la visualisation, mieux j'ai découvert ce qui se passait à l'intérieur de moi. Mon entraîneur a renforcé cette pratique et m'a donné à 17 ans cette phrase que j'utilise encore : « *The me I see is the me I'll be* » (le moi que je vois est le moi que je serai).

« On a le choix dans la vie et quand on croit à 100 %, on embarque. À 17 ans, j'ai embarqué. Ça peut paraître farfelu pour d'autres, mais j'ai cru en mes capacités et j'ai travaillé. J'avais cette confiance absolue qu'un jour je dépasserais Carl Lewis. Ça a pris 15 ans d'efforts et de contre-performances. Il a fallu entendre les rires des autres qui ne croyaient pas à mes chances, mais j'ai gardé le cap. »

C'est là toute la force mentale du champion. Car bien des entraîneurs lui ont fait valoir qu'il était impossible de courir le 100 mètres en moins de 10 secondes. Une croyance, voilà tout. Si des gens ont des limites dans leur esprit, pourquoi faudrait-il en avoir aussi, se demande Bruny Surin ? Qui dit qu'elles sont plus réalistes que les rêves ?

En 1991, Carl Lewis, détenteur de trois records du monde, a couru le 100 m en 9,86 secondes aux Championnats du monde de Tokyo. Huit ans plus tard, à Séville, Bruny Surin a brisé cette marque et a couru le 100 m en 9,84 secondes, à l'âge de 32 ans, quand plusieurs le disaient bon pour la retraite. Cette fois, le sprinter ne s'est pas laissé distraire par le bruit ambiant, comme aux Jeux olympiques de Barcelone, où le doute l'avait envahi un peu avant le fil d'arrivée, ce qui lui avait valu une quatrième place, alors qu'une médaille était à sa portée. Dans ses conférences, le champion raconte l'instant fatidique où les voix de ceux qui doutaient des capacités du petit Haïtien de Montréal se sont mises à résonner en lui. C'est à cause d'elles qu'il a perdu confiance et s'est laissé dépasser.

« Je me suis laissé avoir par le regard des autres qui ont dit que je n'étais pas assez fort et j'ai décidé d'accepter leur jugement. Mais j'étais en maudit contre moi ! Alors après, j'ai décidé de solidifier mon entourage. Je me suis entouré d'un psychologue sportif avec qui j'ai travaillé pendant six ans et qui m'a appris à mettre la barrière entre moi et les autres. Ça m'a amené à courir plus vite que Lewis. »

L'athlète s'est aussi demandé comment il pouvait s'entourer mieux. Nutritionniste pour mieux alimenter son corps d'athlète, massothérapeute pour prévenir les blessures, chiropraticien pour prendre soin de son dos. Et à un moment, il a osé parler avec un *coach* au Texas, qu'il trouvait particulièrement minutieux. Il voyait que ses athlètes progressaient bien. Alors il a demandé s'il pouvait se joindre à un entraînement. Le lendemain, il achetait ses billets d'avion. Et ce *coach* lui a rapidement fait savoir que sa technique de coureur n'était pas optimale. Il l'a initié à une autre façon de courir, en l'invitant à faire confiance à la technique et au processus. Bruny y a adhéré parce qu'il a vu le résultat possible. Cinq semaines plus tard, pour la première fois, il a atteint la marque espérée de 9,89 secondes et gagné le Championnat canadien.

« Il faut être humble pour se dire qu'il y a quelque chose que l'on peut faire mieux. Et faire confiance à l'équipe qui nous entoure », précise l'athlète, qui deviendra entrepreneur dans sa seconde carrière.

Visualiser, une pensée magique ?

Quand Bruny Surin rencontre des gens dans ses conférences, il fait souvent face à la pensée magique, car il est facile et agréable de croire qu'il suffit de rêver pour que les souhaits se réalisent. Pourtant, avez-vous déjà vu un champion monter sur un podium sans avoir, aussi, passé de nombreuses heures à s'entraîner et à s'occuper de sa santé ?

Bruny Surin se voit atteindre le succès dans chacun de ses projets, et chaque vision est accompagnée de gestes à poser. D'abord, il prend le temps d'écrire son rêve sur papier, pour le rendre plus concret. Il précise où il est dans la situation actuelle et où il

veut se rendre pour atteindre son désir. Ensuite, il se pose la question : « De quoi ai-je besoin pour arriver à destination ? » Puis, il se met en action pour avancer.

Quand il a atteint son rêve à Séville, le Montréalais, à ce moment, est devenu le deuxième homme le plus rapide de l'histoire dans la discipline du 100 m. La multinationale Nike lui a réservé un traitement de *rockstar* : tout a été mis à sa disposition à la maison mère pour lui permettre de dessiner ses propres souliers de course avec le meilleur designer de l'entreprise. Le sprinter a travaillé au laboratoire, il a donné son avis, il a participé aux essais. Et il a adoré l'expérience. Ce fut en même temps la naissance d'un nouveau rêve, celui d'avoir sa propre collection de vêtements de sport. L'athlète a commencé à se voir dans un gym, entouré de gens qui s'entraînaient habillés de Surin ; une vision qui lui donnait le sourire. Dès que son but ultime s'est clarifié, le champion s'est mis en action pour planifier et s'entourer des bons partenaires. Deux ou trois fois par semaine, il s'est réservé du temps de visualisation, une activité qui fait naturellement partie de sa vie depuis qu'il l'a découverte et intégrée.

Progressivement, il a avancé vers la concrétisation de sa vision, et la collection de vêtements Surin a été vendue chez L'Aubainerie pendant dix ans, après quoi l'entreprise, qui a changé de président, a mis un terme aux collaborations avec les grands noms. La pandémie est arrivée ensuite au début de 2020 et a ralenti les possibilités de trouver un nouveau partenaire pour le segment sport.

« Pendant la COVID, j'aurais pu me dire que ça allait mal avec ma collection de vêtements puisque les magasins étaient fermés. En plus, toutes mes conférences au Canada et en Europe ont été annulées. Mais j'ai gardé l'attitude positive. Je dis toujours : si vous avez un 5 % de positif dans votre vie, gardez le cap sur ce 5 %. On est tous capables d'y arriver parce que c'est notre décision. »

Le champion s'est mis en mode apprentissage et il a fait un certificat en commerce de détail à HEC. On peut toujours devenir meilleur, dit-il. Et puis, une nouvelle collaboration pour les tenues de ville commençait en 2021 avec les vêtements Au Noir.

Parler de ses rêves

Outre la visualisation, un autre ingrédient actif du succès, pour Bruny Surin, tient à la parole : il faut parler ouvertement de ses rêves. À l'occasion de ses conférences, l'homme d'affaires remarque que plusieurs personnes n'osent pas le faire, de peur que l'on se moque d'eux. Quand il demande aux gens de lui parler de leurs rêves, devant l'auditoire, les adultes qui osent se font rares, alors que les enfants se pressent pour parler. L'inhibition fait son chemin avec l'âge donc, mais les adultes viennent timidement parler au champion après les conférences, dans un moment où tous les regards ne sont pas tournés vers eux. Et là, le champion entend des histoires comme celle de cette dame qui rêvait d'une entreprise depuis des années et qui se désolait que ça ne fonctionne pas.

– Avez-vous un plan ? lui a demandé Surin.

- Non...
- En avez-vous parlé de votre projet ?
- Non...
- Vous avez besoin de financement, mais avez-vous fait des démarches auprès d'un banquier ?
- Non...

La dame, comme bien d'autres personnes qui rêvent en secret, n'avait posé aucun geste pour concrétiser son rêve, déjà contaminée par l'idée qu'il puisse ne jamais se réaliser. Car très vite, dans la vie, on apprend à cesser de rêver à cause de la peur. Peur de l'échec, peur du ridicule, peur de la déception et du regard des autres. Même les parents ont souvent le réflexe d'amoindrir les rêves pour « protéger » leurs enfants des écueils. Chez les Surin, l'essence de l'éducation tenait à : quoique tu choisisse, travaille fort, persévère et ne triche pas. Alors dans l'esprit du jeune Bruny, la réussite allait suivre.

S'il communique aujourd'hui ses recettes, c'est dans un souci de redonner ce qui l'a construit, ce qui lui a permis d'aller au bout de lui-même et de récolter les fruits de la réussite. Il a remarqué dans son parcours que tous ceux qui réussissent ont parlé ouvertement de leur rêve, comme lui quand il a affirmé qu'il allait courir plus vite que Lewis.

« Quand je parle de mes rêves, quels qu'ils soient, je prends un engagement, en quelque sorte. Et cela bâtit ma confiance. Tout le monde sait où je veux aller, alors je me dis que je n'ai plus le choix de travailler, de bûcher. Et ça va arriver. »

Rêver, visualiser, passer à l'action, travailler, garder le cap malgré les rires et les jugements des autres. Accepter de se faire traiter de fou, sans y croire. Et avancer, encore et toujours, en se donnant des objectifs audacieux.

C'est avec admiration que le sprinter parle du grand Usain Bolt, un autre qui s'est affranchi du mot impossible. Alors que Bruny Surin couvrait les Jeux mondiaux pour Radio-Canada en 2003, il regardait aller le jeune Bolt de 17 ans et il a dit publiquement que quelques années plus tard, l'athlète jamaïcain allait courir le 100 m en 9,6 secondes – le record mondial alors était à 9,79 secondes. Plusieurs croyaient l'exploit impossible. Mais Bolt a réalisé la marque visée, puis a affirmé qu'il voulait gagner encore un dixième. Là, on a encore trouvé qu'il y avait exagération. Mais seulement une année plus tard, l'athlète a établi ce nouveau record mondial. Alors impossible, ça veut dire quoi ? se demande Bruny Surin.

Quand Bruny rencontre des jeunes, ces derniers disent aujourd'hui vouloir dépasser Usain Bolt. Ce n'est pas Surin qui va leur dire qu'ils sont fous. Mais il va poser une question : « Êtes-vous prêts à y mettre les efforts ? »

Bruny Surin a participé aux Jeux olympiques à quatre reprises dans sa carrière en athlétisme. Il a remporté l'or au relais 4 × 100 m en 1996. Il a été sacré champion canadien au 100 m huit fois et il a été champion du monde au 60 m en salle, ainsi qu'au relais 4 × 100 m. Aux Championnats du monde de Séville en 1999, il remporte

l'argent avec un chrono de 9,84 secondes au 100 m, ce qui le positionne toujours au 7^e rang des sprinters dans l'histoire de la discipline. Aujourd'hui, Bruny Surin est entrepreneur et conférencier. Il dirige Groupe Surin, Vêtements Surin et la Fondation Bruny Surin, par laquelle il a versé jusqu'ici 1,5 M \$ pour soutenir de jeunes athlètes.



RÉFLEXIONS DE JOSÉE

Rêver grand, oui ! Oui et encore oui ! Le propos de Bruny Surin résonne tellement fort en moi. Sa capacité à rêver avec audace, sa discipline de visualisation et sa manière de passer à l'action pour atteindre ses rêves, j'y adhère à 100 % et je me sens privilégiée que ce grand champion ait accepté de communiquer sa perspective dans notre livre.

J'ai toujours rêvé grand et cet entretien me fait voir, avec du recul, que j'ai réalisé plusieurs de mes rêves ; du moins, ceux pour lesquels j'ai mis les efforts et pour lesquels j'étais animée d'une conviction profonde. Lorsque nous avons créé Première Moisson, nous savions que nous créerions une chaîne de boulangeries artisanales... Paradoxalement, nous disait-on. « Comment allez-vous pouvoir être artisans et bâtir une chaîne ? », nous demandait-on. Et nous étions convaincus que c'était tout à fait possible, car nous portions les valeurs de l'artisan, nous embauchions des artisans, nous les aidions à partir en affaires et nous inventions un nouveau modèle à l'intérieur duquel il y avait place à l'épanouissement et dans lequel la magie était au cœur de nos actions. Peu importaient les croyances des autres, peu importaient les commentaires, nous nous sommes affairés à la tâche et nous avons eu un plaisir fou à faire grandir cette chaîne de boulangeries.

Croire, voir, visualiser, agir et être conséquente, ces mots ont guidé ma vie d'entrepreneure, comme ils ont guidé Bruny vers les plus grands accomplissements.

Comme mère, j'ai espéré transmettre cela à mes enfants. Mais on avance comme parent sans trop savoir ce qu'ils garderont de nos enseignements. Aussi, j'ai été vraiment émue quand mon fils, qui s'est lancé en affaires à 22 ans, m'a dit avoir été marqué par les encouragements qu'il recevait de ma part. « Tu es capable mon fils, go et crois en tes rêves ! Et surtout n'oublie jamais de faire le bien à travers toutes tes actions. » Voilà ce que je lui répétais. Quelques années plus tard, il est un jeune entrepreneur à succès, il a confiance en lui, il agrandit l'usine pour mieux répondre à la demande grandissante. Il me surprend jour après jour par son audace et la façon dont il s'entend avec ses associés. Il est en mode collaboration et harmonie.

Si nous pouvions mesurer d'avance, en tant que parent, notre influence sur nos enfants, je crois que nous serions encore plus vigilants dans nos propos du

quotidien !



RÉFLEXIONS DE VALÉRIE

Le propos de Bruny sur les rêves m'interpelle profondément. Nous avons tous été des enfants avec des rêves immenses que d'autres personnes ont cherché à éteindre, à museler ou à réduire. Et chaque fois, les éteignoirs ont pu créer un déficit de confiance en nous, capable de nous éloigner de ce qui nous aurait vraiment allumés.

Plus tard, ceux qui sont devenus des parents ont été placés devant les rêves de leurs enfants. Avec quelles réactions ? Moi, j'ai été cette maman qui a eu peur de voir ses enfants se casser les dents sur des rêves que j'ai parfois considérés comme plus ou moins réalistes. Jamais je n'ai exprimé ces peurs très ouvertement, mais elles m'ont habitées et mon instinct de protection a nécessairement transparu. Mais quand c'est arrivé, de quoi ai-je protégé mes enfants, au juste ? Quand j'écoute Bruny et que je mesure la force qu'il lui a fallu pour se blinder contre la non-confiance des autres, je réalise qu'en voulant poser un rempart contre la déception, j'ai probablement ralenti le chemin de la confiance en soi et en ses possibilités. Les rêves partagés nous confrontent à nos propres peurs et à nos propres déficits de confiance. Nos réactions face à eux sont souvent à propos de nous et non à propos des réelles capacités des autres d'atteindre ce à quoi ils aspirent.



Chapitre 8

Souplesse et rigidité :
naviguer entre les deux

*« Il faut avoir une stratégie,
mais il faut qu'elle soit souple.*

C'est l'instinct qui nous dit quand il faut changer de stratégie.

*Les deux sont importants,
mais on ne peut avoir l'un sans l'autre. »*

– Paul Desmarais

Comme leader, je vous ai dit au début de ce livre qu'il faut avoir la capacité de garder le cap et cela, pour moi, signifie d'être rigide quant à la vision, à la mission et aux valeurs, tout en ayant la souplesse de s'adapter aux circonstances du marché, des ressources ou du ressenti. Ce que j'appelle la planification intelligente nécessite de se laisser une marge de manœuvre. Mais celle-ci ne doit pas atteindre les fondements d'une organisation, qui sont des non-négociables et qui, à mon sens, doivent être structurés, organisés, documentés, communiqués, sentis et vécus. Mission-vision-valeurs, c'est l'ADN d'une entreprise ou d'une équipe, et protéger l'ADN fait appel à la bienveillance du leader. Évidemment on ne reste pas borné à ce qui a été écrit 20 ans plus tôt ; on évolue et on ajuste. Alors périodiquement, on remet en question nos fondements, de manière consciente, et on peut réaligner le grand projet et la destination recherchée, avec une nouvelle vision claire.

Quels moyens pouvons-nous nous donner pour naviguer entre souplesse et rigidité ? C'est le temps d'ouvrir mon coffre à outils ! Car la bienveillance du leader suppose, selon moi, de la structure et de la clarté, tout autant que des manières de dialoguer avec l'équipe et de l'amener à prendre part à certaines décisions dans les projets. Quand j'ai étudié à HEC Montréal, j'ai appris la méthode de gestion PODC (Planifier-Organiser-Diriger-Contrôler) qui permet d'éviter la confusion en chemin et de procurer un environnement de travail rassurant et sécuritaire pour les employés. Cela m'a suivie pendant toute ma carrière et quelque part, je pense que nous pouvons nous inspirer de cette méthode, même comme parents, lorsque nous voulons bâtir un projet familial ou encore pour organiser la vie quotidienne en équipe parents-enfants. La méthode aide à garder le cap sur ce que nous avons déterminé comme étant important, et je me dis que si elle m'a aidée, elle peut vous aider aussi.

Dans ma manière de planifier, j'ai toujours visé que nous suivions le plan à 80 % et que nous nous laissions une certaine souplesse pour dévier de la

planification dans une proportion de 20 %. Le fait de planifier les éléments essentiels du 80 % nous donnait de la latitude pour la fantaisie, qui représentait le 20 % de souplesse que nous nous donnions. Ici, je parle de la fantaisie qui soutient les grands projets et qui procure du souffle, du plaisir, de l'enthousiasme chez les clients, donc une valeur dans l'intangible.

C'est comme si la désinvolture dans la structure
générait l'équilibre d'une organisation.
J'y crois profondément.

Pour **planifier** l'année en entreprise, nous analysions le marché, les tendances et nos ressources en équipe de direction, puis nous définissions soigneusement nos objectifs et le plan de travail menant à leur réalisation. De quoi avons-nous besoin entre la situation actuelle et la situation désirée ? Devant une rareté de main-d'œuvre, nous nous efforçons d'être réalistes dans nos objectifs de croissance et nous prévoyons des investissements dans le recrutement de personnel et la marque employeur, par exemple. Chaque planification tenait compte des facteurs externes et internes. Cela dit, il est bon de nous rappeler que nous avons le contrôle seulement sur ce qui se passe à l'intérieur de nos organisations. Alors quand nous apercevons dans le marché des facteurs menaçants, nous avons intérêt à planifier des actions à l'interne de manière à faire face aux dangers. Autrement, nous nous rendons très vulnérables. Si l'inflation grimpe, nous devrons protéger nos marges bénéficiaires. Alors qu'allons-nous planifier pour optimiser nos opérations et réduire nos coûts de fabrication ? Pouvons-nous sécuriser des approvisionnements à coûts fixes à plus long terme ? C'est à tout cela que sert la planification : anticiper, nous positionner et prévoir nos actions. Après, une entreprise souple, avec une réactivité rapide, possède de grands atouts.

Au fil des années, je me suis rendu compte que le piège à éviter dans la planification est souvent la surabondance de projets. Il vaut mieux élaguer et s'en tenir à l'essentiel en pensant au minimum d'efforts qui donneront le

maximum d'impacts, donc les petites choses qui auront des effets réels. Enfin, nous ne sommes pas tenus de nous y limiter, mais je pense que cela aide beaucoup d'avoir intégré certains de ces éléments dans une planification. Ils permettent de petites victoires que nous pouvons atteindre plus rapidement, qui donnent des résultats significatifs. Cela nourrit l'énergie des équipes et fait avancer l'organisation efficacement et positivement. À l'inverse, trop de grands projets de long terme donnent l'impression de faire du surplace et cela peut éventuellement provoquer la démotivation. L'expérience m'a aussi appris l'importance de s'assurer que les équipes peuvent toutes avancer vers les objectifs planifiés. Par exemple, si nous prenons des décisions sur l'image de l'organisation, l'équipe des technologies de l'information doit pouvoir épauler celle du marketing puisque le site Web sera réaménagé. Si nous planifions une expansion de marchés, toutes les divisions doivent être en mesure de soutenir les ventes. Sinon, nous allons échouer dans l'exécution du plan.

C'est pour cela que j'ai toujours fait participer mon équipe quand nous discutions de projets. Comment arriverions-nous ensemble à les réaliser ? Y avait-il un département incapable de suivre ou qui devrait reporter d'autres dossiers ? Réunir les équipes autour de la planification permet d'avoir une bonne vue et quand elles sont parties prenantes dans le processus, leur adhésion est beaucoup plus grande. Le cerveau collectif permet aussi de mieux planifier les étapes de croissance. Faut-il des objectifs plus modestes pour vivre une année de consolidation avant d'appuyer sur l'accélérateur ? *L'input* de l'équipe est essentiel. Tout autant que le respect de nos engagements. Si les objectifs ne sont pas atteints une année, nous devons expliquer pourquoi en présentant la planification de l'année suivante. Nous avons eu tendance à nous attarder davantage sur les plans annuels plutôt que sur les grandes planifications de trois à cinq ans ; tout en sachant très bien où nous voulions diriger notre marque et nos grands projets.

Une fois la planification faite, avec des objectifs clairs et atteignables, tant au plan humain qu'au plan financier, nous arrivons à organiser et à structurer les actions avec les équipes. C'est l'étape où nous répartissons le

travail, où nous décidons qui fera quoi pour atteindre les objectifs fixés. Les membres de l'équipe doivent être informés des rôles de chacun à court et moyen terme. Si nous n'arrivons pas à organiser le travail, il ne sert à rien de planifier ! C'est une grande responsabilité, il s'agit de définir les fonctions, les tâches et les responsabilités de chacun. De veiller à toute la logistique des opérations, en somme. Et l'ampleur de cette charge dépend de la complexité de la mission organisationnelle. Dans une entreprise comme Première Moisson, qui était à la fois un manufacturier et un réseau de détail, il y avait un haut degré de complexité, d'autant que nous vendions à la fois à des entreprises et directement aux consommateurs. Il nous fallait beaucoup de compétences dans l'organisation du travail.

Le troisième élément du *management*, c'est diriger, donc prendre des décisions pour réaliser les objectifs. Il s'agit, selon les spécialistes en *management* de Solutions Horizon, de faire des choix, parfois difficiles, avec pour seul but de faire avancer l'organisation ou son projet. Diriger, c'est donc guider les actions, communiquer le quoi et le qui, le où et le quand, puis expliquer le comment et le pourquoi. C'est aussi veiller à donner les moyens aux membres de l'équipe d'exécuter leurs mandats et c'est motiver les équipes vers l'atteinte des objectifs. C'est une zone où la direction générale est très investie, mais aussi chaque directeur-leader avec son équipe.

Enfin, le quatrième point, c'est contrôler, donc se donner des manières de mesurer en temps réel l'ensemble des activités et des réalisations, donc l'avancement des projets, l'atteinte des objectifs. Nous nous donnons des indicateurs de performance et nous prévoyons régulièrement des suivis avec les personnes que nous supervisons. Cela permet d'ajuster les cibles lorsque nécessaire et de rester connectés à la réalité du terrain, mais aussi et surtout, de s'assurer que la planification est bien exécutée.

Mon expérience m'a démontré que les gestionnaires et les dirigeants sont rarement doués dans les quatre fonctions du *management*. Si j'étais particulièrement à l'aise dans la planification et dans la direction, je l'étais

moins dans le contrôle et les suivis. Comme j'en étais consciente et que je connaissais l'importance de ces clés de la gestion, j'ai fait l'effort de mettre en place des structures pour y arriver. J'avais organisé un classement par projet et je prévoyais des rencontres statutaires avec mes bras droits toutes les deux semaines. Je notais alors tout ce qui était pertinent dans mes dossiers pour ne jamais perdre le fil. Mais je donnais explicitement la responsabilité à mes directeurs de faire les suivis avec les équipes et de me tenir informée de l'évolution des dossiers. J'aimais m'entourer de gens qui comblaient mes faiblesses et je leur donnais des responsabilités. En fait, la méthode PODC m'a toujours permis de mieux conscientiser et bâtir la complémentarité dans les équipes, au bénéfice de l'organisation. Celui qui est fort en analyse n'a pas toujours les qualités du visionnaire et inversement. Le chef, avec sa vue sur la globalité de l'organisation, s'assure qu'elle est efficace dans les quatre composantes de la gestion et que les membres de son équipe de direction ont le soutien nécessaire pour être performants. La complémentarité parfaite n'existe pas, comme les personnes parfaites n'existent pas, et c'est là que la capacité d'adaptation entre en jeu. Avec certains, je devais être plus rigoureuse dans le rappel des suivis, avec d'autres, je pouvais dormir tout à fait tranquille ! Mais pour chacun, je devais être attentive aux besoins et adapter le rythme ou le style des suivis de manière à optimiser notre fonctionnement.

Dans la zone de la direction, un des plus importants mandats du leader bienveillant est d'amener les gens à se connaître et à comprendre leurs forces et leurs défis.

Leur permettre de conscientiser ce qu'ils font bien et ce qu'ils ont besoin d'améliorer pour être capables eux-mêmes de reconnaître leurs zones d'inconfort et de prendre des moyens pour développer des aptitudes et des compétences là où ils en ont moins. Quand nous sommes capables de nous regarder objectivement, sans honte, puis d'assumer qui nous sommes, nous

pouvons affirmer notre manque d'aisance avec tel ou tel aspect du travail et demander de l'aide. Les chiffres, par exemple, ce n'est pas ma tasse de thé, mais ils sont partout dans une entreprise ! Nous travaillons avec eux à l'étape de la planification des budgets, nous les retrouvons dans les contrôles en cours d'année pour nous assurer que nous ne dévions pas trop des plans, et nous terminons l'année financière avec eux, à l'heure du bilan. Il est donc absolument nécessaire de devenir habile avec les chiffres quand nous évoluons en entreprise, tout aussi bien que dans une organisation communautaire, dans le service public ou même quand nous tenons le budget de la famille. Moi, la créative, l'artiste, l'idéaliste, la femme de projets et de développement, je sais que j'ai besoin d'alliés solides aux finances, mais au-delà de bien m'entourer, j'ai dû ouvrir mon intelligence aux chiffres, car nous ne pouvons pas déléguer sans surveiller. Si nous voulons surveiller adéquatement, nous avons besoin de comprendre pour pouvoir poser les bonnes questions et être en mesure de saisir les réponses. J'ai dû travailler ma concentration pour parvenir à travailler avec compétence dans les séances de travail dédiées aux chiffres. Dans ces moments, je mettais de côté mon cerveau créatif pour laisser place au cerveau rationnel. Pour m'y préparer, je faisais un exercice de concentration avant les séances de travail et cela fonctionnait. Je demandais aussi à mes alliés habiles de résumer les tableaux dans une page simplifiée. Et quand j'avais besoin de creuser dans les détails, je savais poser les questions. Sans que cela devienne naturel pour moi, je peux au moins dire que c'est devenu relativement confortable avec la pratique, grâce à ma manière de me concentrer et d'orienter mon cerveau.

Organiser les communications

En plus d'organiser le travail, je crois qu'il est essentiel de structurer les communications dans une organisation, quelle que soit sa nature. Communiquer, c'est construire une relation bienveillante avec ses équipes. C'est partager, comprendre, améliorer, s'entraider, se relier. Que

l'organisation soit grande ou petite, la nécessité est la même. Ce sont les moyens qui seront différents, mais dans tous les cas, nous cherchons à établir un lien de proximité à travers les communications.

Chez Première Moisson, puisque nous avions une grande entreprise avec plusieurs centaines d'employés, à côté de l'organigramme des fonctions, nous avions un deuxième organigramme qui dessinait la structure des communications. C'est un outil qui permet de nous donner du temps pour écouter les autres, discuter des enjeux, prévoir les rendez-vous par secteur et par thème. Comme nous exploitions une entreprise familiale, notre conseil de famille était l'instance supérieure et nous nous réunissions régulièrement pour discuter.

Dans notre entreprise, le comité de direction se réunissait une fois par semaine et faisait le point sur les actions à court terme et à moyen terme. Le suivi hebdomadaire des résultats, dans le commerce de détail, était très important pour pouvoir ajuster nos actions. Puis, une fois par mois, nous faisions le point sur l'analyse du mois précédent, et nous discutions de la vision pour chacune des divisions de l'organisation. Dans chaque secteur d'activités ou dans chaque type d'organisation, nous trouvons la bonne fréquence pour faire le point sur les dossiers en cours ainsi que les enjeux qui se pointent. S'il s'agit d'une organisation assez grande, les vice-présidents de divisions peuvent rencontrer aussi, chaque semaine, leurs directeurs pour faire le point sur les finances, les ventes, les enjeux et les bons coups. Cette fréquence rapprochée des rencontres permet d'ajuster le tir rapidement quand quelque chose fonctionne moins bien que prévu. Une fois par mois, nous pouvons nous donner la discipline de travailler avec une analyse financière plus étayée et anticiper les mouvements.

Ensuite, les directeurs de chaque département tiennent des rencontres périodiquement eux aussi avec leurs équipes. Ce sont tous ces rendez-vous qui permettent de faire circuler l'information dans tous les départements. Les dirigeants communiquent sur les projets et les chefs d'équipe, transmettent des informations, tout en donnant aux cadres supérieurs le

pouls des opérations et des enjeux sur le terrain. Ils aident à ajuster les projets, à les rendre réalistes. À travers tout cela, nous soulignons aussi les bons coups ou les améliorations souhaitées. Chacun choisit le rythme, mais dans tous les cas, il faut éviter de tomber dans la réunionite, car si nous en faisons, nous perdons beaucoup en efficacité. Des réunions à plusieurs qui s'étirent pendant deux heures et reviennent fréquemment, ce n'est bon pour personne ! Posons-nous la question : qui doit vraiment y être et en quoi est-ce nécessaire ?

Nous pouvons aussi créer des comités avec des responsables lorsque nous avons des projets particuliers ou des enjeux qui nous préoccupent. Par exemple, un comité de l'amélioration continue, un comité du bien-être, un comité de produits ou un comité pour les célébrations du 20^e anniversaire d'une entreprise. La structure de communication est alors adaptée pour prévoir les rendez-vous entre la direction et les responsables de comités.

On pense parfois que communiquer se limite à écrire des infolettres et à tenir une rencontre présidentielle de temps à autre. Cela fait partie des éléments importants, mais la structure des rencontres et le fait d'organiser les rendez-vous permettent une communication bidirectionnelle. Si nous ne l'établissons pas, la clarté se perd dans le flou et je pense que les dirigeants ont bien du mal à réagir pour régler les irritants et prendre les bonnes décisions. Les réunions planifiées permettent une souplesse dans l'exécution. Elles permettent de gérer le quotidien dans l'harmonie parce que chacun parle de ses grands projets en quelques minutes. Nous nous échangeons de l'information et nous nous ajustons : « En passant, je suis rendu là et j'avance vers tel aspect. » ou « Oh ! n'oublies pas que j'ai un enjeu face à ton avancement, comment pouvons-nous nous arrimer ? »

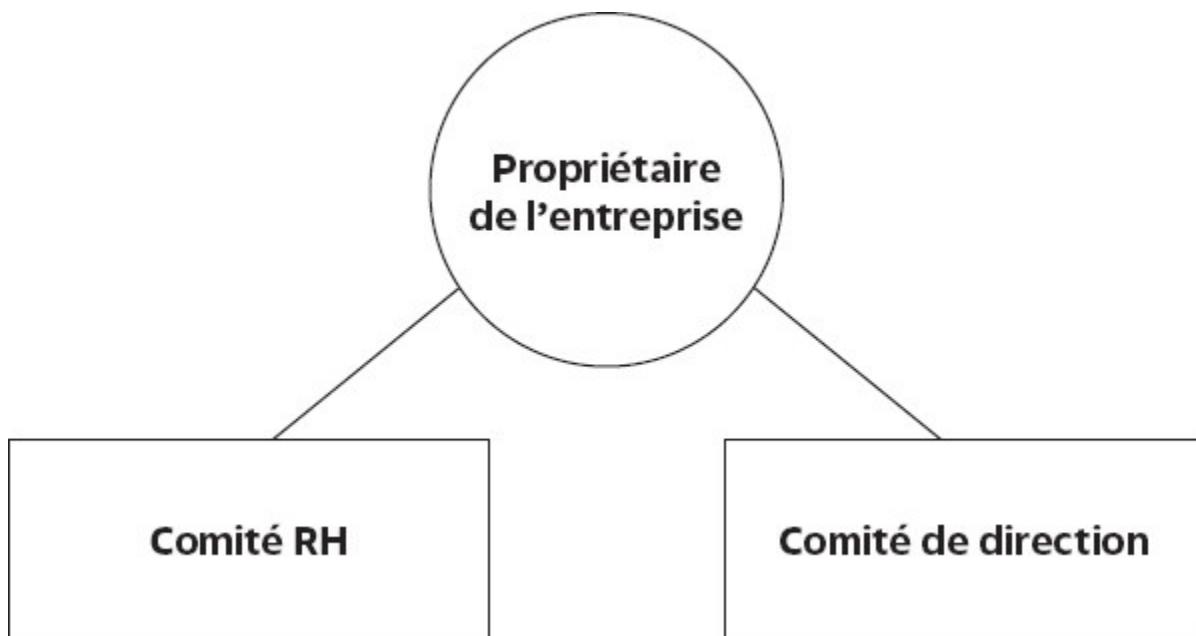
Lorsque nous choisissons de mettre en place une structure de communication dans notre organisation, il est important de bien communiquer les objectifs qui la soutiennent. Cette structure doit être claire et évoluer dans le temps. L'idéal est de la réviser une fois par année en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Pour que tout

fonctionne bien, il faut définir le rôle de chaque comité et nommer nos chefs de comités, que nous entourerons de 4 à 8 membres. Qu'ils soient consultatifs ou décisionnels, ces comités relèvent de vos choix, mais dans un cas ou l'autre, il est impératif de bien expliquer leur nature à leurs membres pour éviter les malentendus. La fréquence des rencontres doit aussi être établie et communiquée. Pour s'assurer du bon fonctionnement, il faut placer les rencontres à l'agenda à l'avance. Un ordre du jour est préparé et communiqué avant chaque réunion. À la fin, un compte rendu est rédigé pour faire circuler l'information au sein des équipes et du comité de direction.

Je vous propose deux modèles fictifs de structure (voir les modèles 1 et 2)

Modèle 1

Voici un modèle de structure pour les petites entreprises

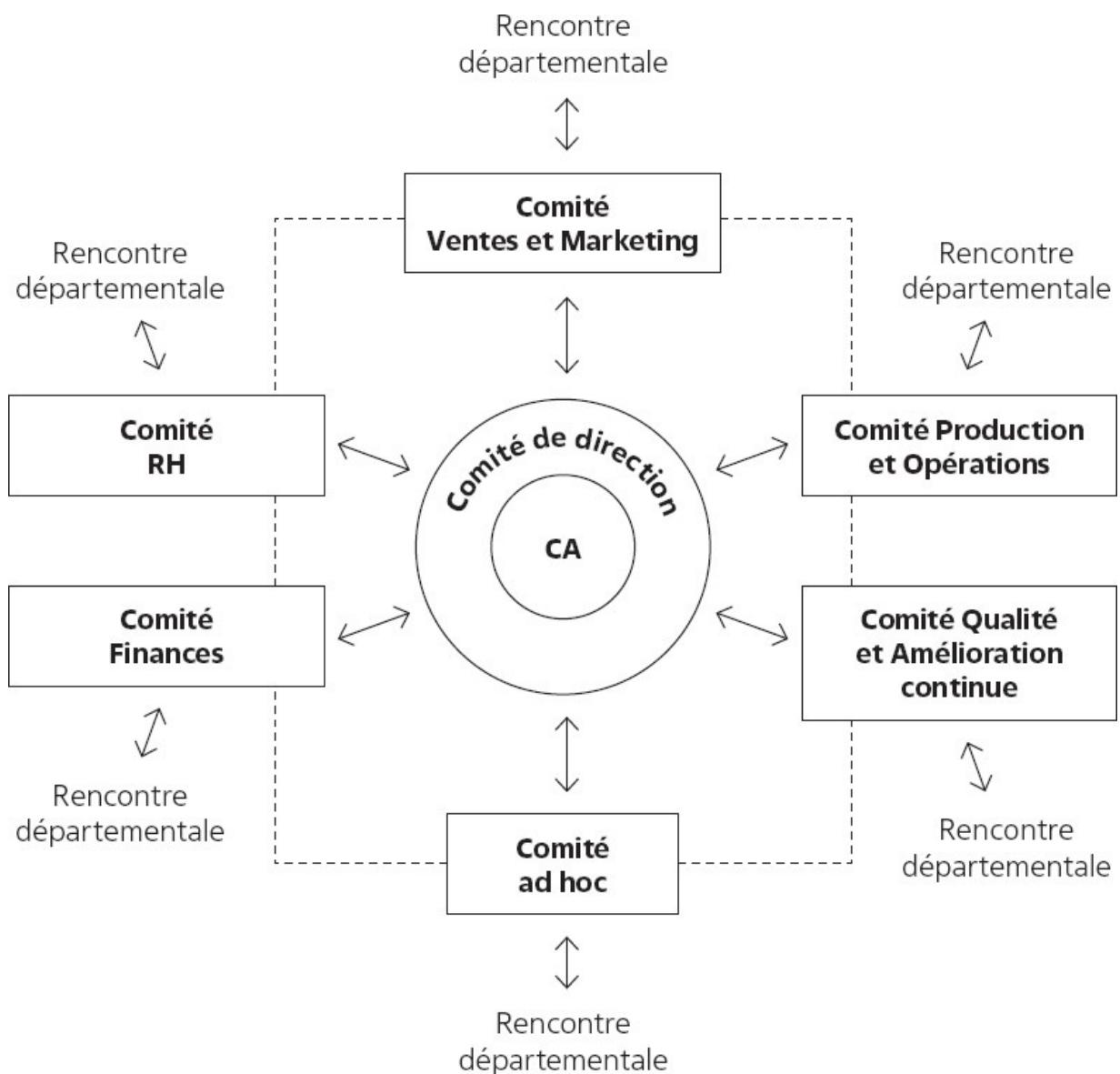


Modèle 2

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, nous ajoutons d'autres comités qui, en général, représentent les grandes fonctions de l'organisation, comme

les finances, les ressources humaines, les ventes et les opérations. Nous trouvons idéalement quatre niveaux à la communication, soit le conseil d'administration, le comité de direction, les comités des fonctions, ainsi que les départements (rencontres départementales). C'est à ce dernier niveau que nous pouvons communiquer les projets avec les chefs d'équipe et aller chercher de la rétroaction et des suggestions.

Au besoin, nous pouvons ajouter des comités ad hoc pour des projets ponctuels.



La structure de communication sera aussi appelée à évoluer en fonction des nouvelles réalités du marché du travail. La pandémie a entraîné des changements rapides dont nous découvrirons les effets sur plusieurs années, alors que plusieurs employés continueront d'effectuer leur travail à distance. Comment les intégrer ? Comment ne pas perdre la richesse des échanges de cadres de porte, ces communications spontanées qui doivent côtoyer les communications organisées ? Comment cultiver le sentiment d'appartenance ? Comment éviter les silos ? Comment ne pas perdre de vue qu'un employé va moins bien si on ne le voit plus au quotidien ? Les rencontres informelles périodiques avec les membres de chaque équipe deviendront encore plus importantes, je crois. Et les leaders seront appelés à être créatifs pour stimuler les interactions entre les membres des équipes. Cela n'arrivera pas sans planification et sans direction. Et que ce soit en présentiel ou en virtuel, j'estime que c'est important de donner un accès visuel à certains tableaux de bord. Le « qui fait quoi dans quel projet et dans quels délais » aide à se situer et à avancer dans la bonne direction.

Un autre aspect important de l'organisation des communications consiste à mesurer, à prendre le pouls : est-ce que les employés sont heureux ? Est-ce qu'ils sont fiers ? Est-ce que nous leur donnons des conditions de travail saines ? Nous pouvons réaliser des sondages quelques fois dans l'année pour le savoir, comme nous pouvons poser ces questions de manière un peu moins formelle ou dans le cadre de rencontres d'équipes. Ces analyses périodiques, dont nous choisissons la fréquence, permettent de poser des actions en prévention pour bâtir ou garder un bon climat de travail.

Nous ne sommes jamais dans la perfection, malgré tout le soin que nous apportons à l'organisation des communications, mais l'idée, c'est de tendre vers un idéal et se donner les moyens de devenir de bons communicateurs. C'est névralgique la fonction communication interne dans le leadership, comme ça l'est dans une famille, un couple ou une équipe de sport. Bien évidemment, nous allons adapter les méthodes selon les contextes, mais même en famille, nous pouvons nous donner des outils, comme un conseil de famille. Nous pouvons décider de nous réunir une fois par mois ou deux

fois par an et donner un objectif commun à ces rencontres où nous discutons de ce qui va bien et moins bien, tout en cherchant des solutions ensemble pour le mieux-être collectif et individuel, pour la gestion du patrimoine ou pour décider des vacances ! Tout est possible, il suffit de laisser aller sa créativité, son sens de l'organisation et d'exercer un leadership bienveillant pour faire de ces réunions des moments utiles, qui permettent à chacun de s'exprimer et d'écouter les autres.

Changer d'idée, c'est correct ?

Le dicton affirmant que seuls les fous ne changent pas d'idée est tout à fait fondé. Pourtant, nous avons parfois l'impression en société, ou même en entreprise, que nous serons jugés négativement lorsque nous décidons de faire autrement que prévu. Et la peur du jugement peut freiner malheureusement des changements pourtant souhaitables. Le leader, il me semble, gagne à se montrer plus solide que ses peurs ou que les bruits ambients. Ses actions sont guidées par ce qu'il croit bénéfique pour l'organisation ou le projet. Il arrive souvent qu'il y ait un écart entre ce qui a été planifié et ce qui arrive dans la réalité. Le marché peut avoir évolué différemment de ce que nous avions imaginé. Une crise d'approvisionnement peut avoir frappé. Un collaborateur clé peut être parti ou tombé malade. Un projet peut avoir moins bien fonctionné que prévu. Dans ces moments, nous prenons le temps de revoir l'alignement et nous pouvons décider de cesser de nous battre, voire de nous acharner sur quelque chose qui n'aboutit pas comme souhaité.

Disons-le, il arrive que notre volonté d'arriver à un résultat nous fasse avancer aveuglément vers l'objectif, sans tenir compte des écueils ! Les personnes déterminées, et j'en suis une, peuvent tomber dans ce piège ! Pourtant, quand nous sommes des leaders, ce que nous ne voulons pas, c'est de perdre des millions de dollars dans un projet boiteux, de brûler un employé en lui confiant des responsabilités trop grandes pour ses capacités

ou de plonger son équipe dans un bourbier. Chez Première Moisson, nous avons eu l'occasion d'ouvrir un magasin sur la rue Amherst à Montréal dans un ancien marché public du quartier. Nous avons tergiversé, puis nous avons eu le désir de nous lancer dans un concept de prêt-à-manger. Nous avons monopolisé une équipe pendant une bonne période de temps pour définir ce concept, qui exigeait d'apprioyer des méthodes tout à fait différentes. Il fallait des emballages avec des étiquettes qui renseignaient sur les valeurs nutritives de chaque repas, ce que nous n'avions jamais fait. Il y avait de la complexité dans ce projet. Mais pourquoi avons-nous tenu à ouvrir ce magasin à cet endroit ? Certes, il y avait une occasion qui nous était offerte, mais objectivement, ce n'était pas le bon secteur. Il n'y avait pas suffisamment d'achalandage pour faire rouler les stocks, donc nous avions beaucoup de pertes. Nous nous sommes cassé les dents. Nous avons dû fermer après deux ans d'activités, après avoir investi un million de dollars et signé un bail de quelques années. C'est très mauvais pour le moral d'une équipe ce genre de mésaventure, et aussi pour l'image de l'entreprise. Nous avions eu des signaux pourtant, nous alertant de la mauvaise adéquation entre l'emplacement et le concept. Nous nous sommes malgré tout entêtés alors que l'occasion de changer d'idée était parfaite !

Cette expérience nous a toutefois appris à mieux écouter le marché et à mieux entrevoir les obstacles. Nous sommes devenus bons par la suite pour porter attention à notre ressenti avant de prendre des décisions. Parfois, un projet représentait un grand risque financier et générait une charge de travail considérable, mais si nous le sentions, nous plongions ! Pour le projet de la rue Amherst, nous avions eu des doutes au début, mais nous y étions restés sourds. Dans nos décisions postérieures, nous avons appris à conjuguer les mathématiques et le ressenti.

Parfois, changer d'idée est salutaire. C'est faire preuve d'imagination pour sauver un projet de l'échec. Nous avons planifié quelque chose, nous nous apercevons que le résultat ne sera pas à la hauteur de nos ambitions, que faisons-nous ? Nous repensons un segment du projet, ou son entiereté, puis nous essayons autre chose. Peut-être qu'il faudra revoir l'échéancier dans

de telles circonstances. Alors nous expliquerons pourquoi et nous nous mobiliserons vers les nouvelles cibles. C'est important de bien communiquer quand nous changeons d'idée, car cela a un impact considérable sur le travail de plusieurs personnes. Imaginons une organisation qui tient des consultations publiques pour trouver des idées d'utilisation d'un espace immobilier à aménager l'année suivante. Les journalistes font part des idées reçues, des espoirs sont suscités dans la communauté, puis rien ne se passe ensuite. L'organisation a décidé de reporter de deux ans l'aménagement de l'espace immobilier en question, réalisant qu'il lui faudrait rassembler des sommes plus importantes qu'anticipées pour réaliser un projet d'occupation digne des attentes du public. Sauf qu'elle tait les raisons de son choix plutôt que de les expliquer, de crainte d'être critiquée pour sa lenteur ; une critique qui revient trop souvent et qui nuit à sa réputation auprès des subventionnaires potentiels. Mais il y a un prix à payer pour le silence sur le changement d'échéancier : les employés qui ont organisé les consultations ont nécessairement l'impression d'avoir travaillé dans le vide, et les citoyens qui ont donné temps et idées se sentent déconsidérés. Se taire ne fera que reporter la critique et probablement la rendre plus acerbe, alors qu'expliquer aurait permis d'aider les gens à comprendre et à se mobiliser vers un projet porteur. Quand nous changeons d'idée, il y a souvent une bonne raison. Faisons confiance à l'intelligence des autres et communiquons !



Chapitre 9

Être ou paraître

*« On peut être leader sans les caractéristiques
qu'on croit qu'il faudrait avoir.
Je reste qui je suis et si cela fonctionne,
qu'il en soit ainsi et sinon, qu'il en soit ainsi. »*

*– Jacinda Arden,
première ministre de la Nouvelle-Zélande*

Quand nous avons démarré Première Moisson en 1992, nous voulions accorder la priorité à des valeurs en affaires ; travailler au naturel, prendre soin de nos fournisseurs, employés et clients. Nous voulions que nos valeurs contribuent à la prospérité de l'entreprise. À cette époque pas si lointaine, cela supposait d'installer une gestion non conventionnelle, alors que toutes les méthodes étaient axées sur la performance financière, sans trop d'égards aux êtres humains. L'image du citron pressé s'appliquait autant aux employés qu'aux fournisseurs : il fallait produire, croître et faire toujours plus de profits.

En plaçant l'être plutôt que l'avoir au cœur de notre organisation, en favorisant l'amour et le partage, nous étions dans l'intériorité et dans une volonté de bien faire. Nous ne l'avons jamais crié, nous ne nous en sommes jamais servis pour notre marketing. Ce qui importait pour nous, c'était comment nos employés et nos clients se sentaient chez nous.

Il n'est pas rare aujourd'hui de voir les valeurs d'une entreprise affichées à l'entrée des bureaux. Et même avant que ce soit à la mode ici, je me souviens de voyages aux États-Unis et au Royaume-Uni. Nous entrions dans des supermarchés et nous voyions les valeurs écrites sur les murs. Cela nous a amenés à réfléchir. Est-ce que nous embrassons la tendance ? Est-ce que nous laissons paraître une image ou est-ce que nous sommes réellement ce que nous prônons ?

Nos réflexions nous ont amenés à dire à nos partenaires et employés que nous rêvions d'écrire nos valeurs sur les murs des magasins, mais que nous ne le ferions pas, les conditions n'étant pas encore réunies.

Nous avons décidé de placer une intention de mieux communiquer nos valeurs à nos employés et partenaires. Pour que chacun les vive mieux. Nous voulions travailler avec amour et dans le partage ? Alors, il fallait le ressentir. Il était plus important pour nous que nos clients ressentent la magie que nous avions chez Première Moisson que de lire des beaux mots

sur un mur. Est-ce que nos employés recevaient les clients avec le sourire ? Est-ce que nos employés se sentaient bien ? Est-ce qu'ils vivaient dans une bonne ambiance de travail ? Est-ce que le magasin était bien tenu et est-ce que les produits étaient frais, de première qualité et entièrement naturels ?

J'ai dit à nos partenaires dans nos magasins : « Quand vous allez me confirmer que vous vivez les valeurs, que vous êtes suffisamment imprégnés d'elles au quotidien, nous allons les écrire sur le mur et alors, nous n'allons pas tromper la clientèle avec nos mots. Je veux écrire du vécu, pas de la poudre aux yeux. »

Aucun des magasins n'a jamais écrit les valeurs sur les murs. Simplement parce que nous ne sommes jamais rendus tout à fait là où nos valeurs nous guident...

C'est difficile de faire du marketing sur des valeurs parce que quand nous travaillons dans une organisation, nous vivons des hauts et des bas. À un moment, nous prenons une mauvaise décision, nous gérons mal un employé, nous répondons moins bien à un client ou il y a un fournisseur pour qui un employé a manqué d'égards et cela ne se sait pas toujours au siège social. Nous aussi, nous pouvions commettre des erreurs ou omettre de voir ce qui aurait dû être vu. C'est ainsi qu'il y a déjà eu du mécontentement dans nos magasins, par des employés qui n'étaient pas aussi heureux que nous l'aurions souhaité. Nous ne pouvons pas tout contrôler. Il y a toujours un pourcentage d'éléments qui ne sont pas à la hauteur de ce que nous aimerais vivre. Malgré toutes les communications, toute la formation, toutes les valeurs que nous nous efforçons d'inculquer. Or, ce que nous écrivions publiquement, pour moi, devait être 100 % vrai. Quand nous écrivions derrière les sacs à pains que les ingrédients étaient à 100 % naturels, c'était vrai et c'était quelque chose que nous pouvions contrôler. Ce qui touche les valeurs et les êtres humains, c'est plus délicat.

Toutefois, ne pas écrire les valeurs sur nos murs, mais plutôt communiquer à nos employés et partenaires le rêve de les atteindre, c'était inviter tout le

monde à les vivre, à tendre vers notre idéal. Nous nous engagions ensemble dans l'action. Être, plutôt que paraître, c'est exactement cela.

Et peut-être que si nous incarnons ce que nous sommes, nous n'avons pas vraiment besoin de le souligner haut et fort.

Ainsi, c'est par des gestes concrets que notre organisation a suscité de la confiance et est devenue crédible. Quand Première Moisson a commencé à faire des pains bio, il y avait peu d'offres de ce type. Quant à nos autres pains, ils étaient faits de farine non blanchie et non traitée, d'eau, de sel de mer et de levure. Nous l'expliquions à nos clients. En disant cela, les gens comprenaient immédiatement que nous voulions bien les nourrir. Ensuite, nous avons offert un pain intégral biologique au levain avec 99 % d'extraction du blé, puis des muffins sans sucre ajouté, avec de la purée de dattes (bien avant Madame Labriski) et très peu de gras. Ce sont des actions concrètes qui nous ont définis et qui ont montré qui nous étions.

J'ai toujours été très prudente dans la manière de promouvoir Première Moisson. Je me demandais toujours si nous livrions la promesse et je gardais la conscience de notre imperfection. Mais étions-nous près de l'objectif ou très loin ? En tant que dirigeants, étions-nous vigilants tous les jours ? Souvent, on me demandait pourquoi nous étions si discrets face à nos valeurs et même nos gestes. Je répondais : « Comment te sens-tu lorsque tu entres chez nous ? As-tu confiance en notre marque ? L'art du vrai, ça dit tout... alors pourquoi je dirais davantage ? » Après réflexion, je n'ai pas voulu que nous nous vantions de nos valeurs, car nous pouvons vite parler sans pour autant que tout le monde respecte ce que nous avons dit. Et c'est le leader qui est responsable lorsque tout n'est pas appliqué.

À la fin, ce que nous avons décidé d'écrire sur les murs, ce sont des faits concrets et mesurables, qui nous distinguaient. Par exemple, que nous fabriquions les pains avec du blé 100 % québécois. Des éléments qui renforçaient le sentiment de fierté, tant chez nous que chez les clients.

C'était bien de constater les succès. Comme entrepreneurs, nous sommes tellement souvent en train de penser au prochain projet que parfois, nous oublions ce que nous avons réussi à accomplir.

L'élément déclencheur

Cette réserve dans notre manière de nous présenter aux gens, cette préférence accordée aux gestes davantage qu'aux paroles, est née d'un incident amusant en début de parcours. Nous avions ouvert notre premier magasin à Vaudreuil. Nous étions heureux avec notre four à bois, nos farines naturelles, notre processus de fermentation lente et notre sel de Guérande importé de Bretagne. En plus, l'eau dont nous nous servions pour le pain était de l'eau de source ! Nous étions si convaincus, si puristes, en dehors de la mode : nous étions créateurs de changement et fiers de l'être.

Un jour, j'étais à la boulangerie et j'ai accueilli un client. Je lui ai vanté nos pains sans additifs, faits de farine non blanchie non traitée. Nous avions ce petit discours que nos employés devaient aussi apprendre afin que les clients sachent ce qu'il y avait derrière nos produits. C'était notre petite histoire, toute en dentelles, et pendant que je la racontais, le client m'a regardée, impatient et il a lancé : « Heille, je peux-tu avoir du pain ordinaire câlisso ? » Vlan !

Je me suis tue et j'ai servi le pain à cet homme ; j'étais déstabilisée. J'avais exprimé ma passion, mais c'est vrai que cela pouvait paraître un peu snob.

À la fin de la journée, je suis allée voir ma mère et mes frères. Je leur ai raconté cette interaction surprenante et j'ai suggéré que nous n'étions pas obligés de raconter tout ce que nous faisons bien à tout le monde. Et si nous étions, tout simplement ? Et si nous cessions de vouloir paraître ? Raconter notre histoire, bien sûr, mais seulement aux clients qui auraient le désir de la connaître. L'important, c'était davantage d'incarner cet art du vrai qui était au cœur de notre mission.

Le marketing, l'art de bien paraître ?

Je suis issue du marketing. J'ai fait mes études dans cette discipline et j'ai été créatrice et gardienne de la marque Première Moisson pendant près de 30 ans. Le marketing est souvent associé à une image idéalisée, embellie, plus extraordinaire que la réalité. L'art de bien paraître, m'a demandé Valérie ? Non, c'est l'art de mettre en évidence ce que nous faisons. De mettre en avant qui nous sommes. Je n'aurais jamais pu faire du marketing mensonger. J'ai mis en évidence les produits. Quand nous les présentions sur les étalages, c'était de la magie. Il y avait une ambiance, un plaisir visuel, en plus du plaisir gustatif. Les beaux sacs, les rubans noirs sur les boîtes, cela représentait la finesse des produits.

Quand nous avons décidé de prendre de l'expansion, beaucoup de gens nous ont dit que nous allions perdre notre identité et que nos produits ne pourraient plus être bons. Nous pensions de notre côté qu'il était tout à fait possible d'oser faire grandir les valeurs artisanales. Le défi était de mettre en place un système de gestion et de communication pour y arriver. Il fallait aussi nous donner un levier pour susciter du changement dans le monde de l'agroalimentaire et laisser de côté certaines pratiques éloignées de nos valeurs. Nous devions augmenter le volume de notre production pour gagner en force et faire bouger les choses. En 1992, nous étions parvenus à intéresser un grand meunier pour fabriquer une farine non blanchie et non traitée, et plus tard, nous avons pu, avec Robert Beauchemin, intéresser des agriculteurs pour nous assurer d'une production de blé en sol québécois, cultivé le plus naturellement possible. Alors même si nous n'étions pas nous-mêmes dans le fournil, l'esprit artisanal est demeuré. Mais j'ai fait enlever les mots *boulangerie artisanale* sur nos sacs à pains. Nous n'avions alors que six boulangeries, mais déjà les journalistes se sont mis à dire que nous ne serions plus des artisans si nous poursuivions l'expansion. La qualité de nos produits n'avait pas changé, mais la définition pure de l'artisan était liée à celui qui travaillait dans son fournil. Ce n'était plus partout notre réalité. Nous n'avions pas besoin de faire croire quelque

chose. En même temps, je savais que nous avions des pains de fabrication artisanale et que chacun des boulanger du réseau de détail était un artisan-boulanger. Je savais aussi que le fait de grandir nous donnait un levier pour faire évoluer notre métier et être en mesure de faire mieux, de maintenir le cap sur l'amélioration de nos processus et de notre qualité. Cela peut sembler paradoxal pour un artisan qui n'est plus un artisan, mais nous l'avons fait ! Tout est possible ! Nous avons relevé le défi de faire grandir un concept artisanal. Dans le grand atelier de production, toutefois, il y avait quelques boulanger et des opérateurs de machines. Là, c'était différent des magasins et il ne fallait pas berner le consommateur. Cela dit, cette expansion était notre manière d'augmenter notre impact positif sur l'environnement et sur la nutrition avec une approche naturelle, en étant des ambassadeurs de l'achat local.

Je veux souligner au passage que nous sommes parvenus à intéresser le grand meunier à notre projet même si nous n'avions qu'un magasin à Vaudreuil-Dorion et que notre demande l'amenaît vers une nouvelle production. Ce qui a été déterminant ? Le fait que ma mère s'était auparavant taillé une réputation de confiance dans l'industrie avec les boulangeries Mansion. Nous étions reconnus pour respecter nos engagements. Alors quand nous avons communiqué notre plan d'ouvrir huit autres boulangeries en trois ans, nous avons été pris au sérieux. Cela allait donner un volume d'affaires suffisamment important pour que le meunier se donne la peine de créer un nouveau produit et il avait confiance que nous allions tenir parole. Sans cette confiance, nous n'aurions jamais pu avoir l'impact que nous souhaitions avoir dans la boulangerie au Québec. Quand nous faisons les choses correctement en affaires, cela nous revient toujours. Nous ne savons pas quand ni comment, mais il y a toujours un retour positif, sans que nous l'ayons planifié ou attendu. Valérie, dans le cadre de son projet entrepreneurial, retrouve plusieurs anciens collègues et elle est recommandée régulièrement par des personnes qui ont croisé sa route plusieurs années avant, tout comme elle se plaît à recommander des personnes de confiance. Chaque fois, elle s'émerveille de la force du réseau

et du bonheur de retrouver ceux qui ont compté dans son parcours. Ce sont des exemples qui démontrent la force de la bienveillance, celle qui crée les liens de confiance.

Le courage *managérial*

Le courage *managérial* exige de faire face aux enjeux ou situations délicates et de les régler plutôt que de les fuir ou de faire comme s'ils n'existaient pas. L'année 2020 nous a démontré plusieurs exemples de leaders courageux, car nos élus des provinces, du pays et d'ailleurs dans le monde ont eu à prendre beaucoup de décisions impopulaires au nom du bien commun alors que la pandémie de COVID-19 frappait le monde. Fermer les écoles, imposer un couvre-feu pendant de longs mois, fermer les commerces, isoler les personnes âgées, restreindre les libertés individuelles, aucun dirigeant ne fait cela de gaîté de cœur. Et même quand le leader est soucieux de la santé collective, ses messages peuvent passer difficilement auprès de certaines franges de la population. Or, il suffit d'une minorité de récalcitrants aux mesures sanitaires pour anéantir les efforts de la majorité. Alors, il a fallu parfois affirmer le courage haut et fort. Souvenons-nous du premier ministre François Legault qui a dû annuler en 2020, à 10 jours de Noël, la possibilité donnée quelques semaines plus tôt de se réunir en petits groupes pour célébrer les Fêtes parce que les hospitalisations grimpaien en flèche lors de la deuxième vague de la pandémie. Faire volte-face générerait beaucoup de frustration et il fallait un courage certain pour prendre cette décision.

Le premier ministre du Manitoba a aussi prononcé un discours émotif sur l'annulation des célébrations de Noël le 3 décembre 2020, qui a été repris par CNN et même le journal britannique *The Guardian*.

« Je n'aime pas avoir à dire cela, mais quelqu'un doit le faire. Je ne suis pas venu en politique pour être adulé. Je suis venu en politique

pour faire ce qui est bien. Pour faire ce que je pense être la bonne chose à faire pour les citoyens », avait-il marqué au début de sa prise de parole.

« Vous devez comprendre que nous sommes tous ensemble face à cette situation et vous ne pouvez pas ne pas comprendre ceci : restez éloignés. Je suis l'homme qui doit vous dire de rester chez vous à Noël et pendant les vacances que vous célébrez normalement entre amis et en famille et pendant lesquelles vous partagez et créez des souvenirs. Je suis cet homme. Et je le dis parce que c'est ce qui vous gardera en sécurité. Je suis l'homme qui vous vole Noël pour vous garder en sécurité... »

« Vous n'avez pas à m'aimer. J'espère que dans quelques années vous me respecterez pour avoir eu le courage de vous dire ce qui était la bonne chose à faire : rester en sécurité, se protéger les uns et les autres, prendre soin les uns des autres. Il y a plusieurs façons de le faire, mais ne vous rassemblez pas à Noël. »

Brian Pallister avait la gorge serrée et était au bord des larmes à un moment pendant ce discours senti. Il a agi comme un chef : intégrité, transparence et courage. Il a bien laissé échapper que ceux qui ne croyaient pas à la COVID-19 à ce moment-là étaient idiots, ce qui était à côté du respect et témoignait d'une certaine exaspération, mais autrement, son intention était fondamentalement bienveillante. C'est un exemple qui démontre que le leader puise son courage dans le sens auquel il accroche ses décisions. Le premier ministre disait avoir la meilleure raison du monde de prendre une décision impopulaire : sauver des vies, même si individuellement, plusieurs personnes étaient tentées de prendre des risques dangereux pour elles-mêmes et les autres.

En entreprise, parfois le chef doit décider de mises à pied et c'est certainement parmi les décisions les plus impopulaires qu'il puisse prendre. Mais d'où il est, avec la connaissance de tous les enjeux de l'organisation et du marché dans lequel elle évolue, il peut comprendre que de supprimer 25

emplois aujourd’hui permettra d’en sauver 75 à plus long terme. Alors que s’il n’a pas le courage d’agir en amont, il pourrait mettre en péril 100 emplois. Il peut expliquer tout cela et néanmoins faire face au scepticisme des employés qui y verront une manœuvre pour augmenter les profits à leur détriment. C’est d’ailleurs souvent le discours qui est de mise lorsqu’une entreprise annonce des suppressions de postes. Dans les faits, il peut arriver que les motivations de telles décisions ne soient pas couvertes de noblesse, mais bien des chefs d’entreprises n’ont eu que des intentions louables en abolissant des emplois, à contrecœur.

Il y a des aspects du leadership qui exigent de faire appel à son courage, comme revoir la structure de l’organisation parce qu’elle grandit ou effectuer des changements de postes parce qu’il y a désormais inadéquation entre les besoins de l’entreprise et les compétences de certaines personnes. Il faut du courage *managérial* aussi pour aborder des conversations difficiles sur un comportement non désiré ou un travail bâclé.

C'est souvent plus facile de faire de l'évitement
et de paraître gentil que d'être courageux et de
déranger l'ordre établi.

Plus facile de procrastiner que de passer à l'action. Je suis la première à tomber dans ce petit piège. Quand c'est désagréable, je repousse l'échéance le plus loin possible et je réfléchis longtemps. Mais quand je traîne trop, cela crée un malaise en moi et affecte mon être. N'empêche, j'ai besoin d'un temps de recul avant de passer à l'action face à un enjeu important. Mes coéquipiers le savaient et ils profitait de la fin d'une journée pour me faire part de situations délicates, sachant que j'aurais besoin de dormir dessus avant d'agir. Mais parfois, il me fallait une semaine. Je savais que je devais poser un geste, mais c'est comme si j'avais besoin de trouver une façon d'aborder la situation sans causer de dommages. Au moins, je finissais par y arriver, même si c'était difficile !

Il peut être désastreux dans une organisation d'avoir des gestionnaires sans courage. Valérie a travaillé dans le passé dans une boîte où l'on avait toléré qu'un employé travaille durant sept ans sur un dossier sans jamais aboutir ! La personne refusait souvent d'autres mandats sous prétexte d'avoir beaucoup de travail et ses collègues souffraient du poids de son inaction. L'équipe dont elle faisait partie était divisée car, à raison, ceux qui étaient efficaces et méritaient leur salaire devaient se farcir encore plus de travail pendant que la personne traînait. Est-ce que celle-ci s'était vu confier un mandat au-dessus de ses compétences ? Avait-elle besoin d'aide et n'osait pas le dire ? Est-ce qu'elle était carrément une indésirable dans l'équipe et méritait-elle un congédiement ? Toutes ces questions exigeaient réflexion et courage : il fallait agir pour en finir avec ce dossier. Une nouvelle PDG entra en poste et commanda un échéancier prévisible et des résultats concrets. Enfin !

Tolérer une telle situation dans une équipe peut faire fuir les meilleurs éléments. L'absence de courage dans cette organisation provoquait des injustices entre les membres de l'équipe, ainsi que du ressentiment. À la fin, c'est un climat toxique qui régnait.

Imaginez la scène maintenant dans une famille : pendant sept ans, les dociles cadets de la famille font le ménage chaque semaine tandis que l'aînée ne participe presque jamais, soi-disant trop occupée à étudier. Le parent laisse passer, parce qu'il craint l'humeur tempête de l'aînée. Il pense acheter la paix et maintenir une sorte d'harmonie de façade alors qu'en réalité, il fait germer la jalousie et la division au sein de son clan. Le ménage est fait, tout paraît bien. Mais il n'en est rien !

Tout n'a pas besoin d'être égal et ce serait même impossible à atteindre, mais il faut songer à ce qui est équitable et agir en conséquence. Avoir le courage de décider, d'expliquer et de passer à l'action pour faire avancer les choses ; le tout avec bienveillance.

100 % responsable, toujours !

« Un bon leader est une personne qui prend un peu plus que sa part de responsabilité et un peu moins que sa part du crédit. » – John Maxwell

Nous ne sommes jamais parfaits comme leaders, pas plus que ne le sont nos collègues et nos organisations. Par contre, on peut atteindre le 100 % responsable.

À mon sens, nous pouvons et nous devons, en tant que chef, endosser la pleine responsabilité pour tout ce qui cloche.

Si nous ne le faisons pas, nous ouvrons la porte à une culture du blâme, où l'erreur n'est pas admise et où la justification prend toute la place. Voyez-vous un seul avantage à cela pour une équipe, une famille ou une organisation ? Je n'en trouve aucun !

Au tout début de l'entreprise, lorsque je répondais moi-même aux plaintes, je me souviens du courriel d'un client qui nous avait écrit pour faire part de son immense déception d'avoir goûté des arômes artificiels dans des muffins à l'éable achetés chez nous. Sans tarder, je lui ai répondu que je goûterais le produit et que je le recontacterais. Effectivement, ces muffins étaient mauvais et artificiels. J'ai fait une enquête et j'ai découvert que notre acheteuse avait voulu économiser en choisissant un arôme artificiel plutôt que naturel. Je voulais remonter à la source non pas pour trouver un coupable, mais pour comprendre et corriger le tir. Car nous étions très soucieux des saveurs, tout autant que le travail avec des produits naturels. J'ai compris que cette personne avait cherché à bien faire en nous procurant une économie. Mais son geste démontrait qu'elle n'avait pas bien compris l'ADN de Première Moisson. Qui en était responsable ? Moi ! 100 % moi ! Est-ce que j'avais bien communiqué notre ADN ? M'étais-je assurée que

c'était bien compris ? Manifestement, il y avait eu une faille dans notre communication et dans notre façon de vivre l'art du vrai.

Cet événement a été un tournant dans ma carrière de gestionnaire. C'est à ce moment que je me suis mise à expliquer, à donner des formations, à aller voir les employés davantage, à m'assurer que tous nos dirigeants comprenaient notre essence et qu'ils la transmettaient à chacun des employés. Il fallait aller au-delà de la trousse de l'employé remise à l'embauche et qui est trop souvent l'unique occasion lors de laquelle la mission est évoquée.

Le client, lui, je l'ai remercié de m'avoir écrit pour m'informer du problème et je lui ai expliqué ce qui s'était produit. J'ai fait retirer les mauvais muffins de toutes les tablettes et quand les vrais muffins à l'éable sont arrivés, j'en ai fait livrer une douzaine au client.

J'ai su par la suite que cet homme donnait des conférences et qu'il avait raconté cette histoire pour donner un bon exemple d'expérience client ! Le fait qu'il ait porté plainte et que moi, comme dirigeante, je lui aie répondu personnellement, en prenant la responsabilité et en rectifiant la situation, l'a satisfait. Les gens sont prêts à pardonner l'erreur quand nous l'admettons, que nous nous excusons et que nous rectifions. Alors prendre la responsabilité ne nous diminue pas, bien au contraire !

Entretien avec ...

**JEAN-MARIE ZEITOUNI,
chef d'orchestre**



Gardien de l'harmonie

Établir une véritable connexion spirituelle et énergétique dans un orchestre est si beau que le chef Jean-Marie Zeitouni vous dira que c'est comme faire l'amour avec 100 personnes en même temps ! L'image fait sourire et pourtant, cette harmonie parfaite n'arrive pour lui que dans l'amour, le courage et l'humilité. Ce sont les valeurs qu'il a placées tout en haut pour diriger les musiciens et les amener avec lui vers le divin.

« Et mon mot, c'est "aime". Ce n'est pas être aimé. Aime et c'est gratuit. Quand on regarde avec amour, c'est le potentiel que l'on voit. On arrive à se mettre à la place de l'autre, à comprendre et à accepter sa réalité, et ça aide à réaliser beaucoup de choses », note le chef d'orchestre, qui a dirigé l'Orchestre symphonique de Montréal pendant dix ans, de 2011 à 2021, et qui est reconnu comme l'un des chefs les plus brillants de sa génération.

La sensibilité à l'œuvre et à l'autre est partout dans le travail de Jean-Marie Zeitouni. Il sert la musique d'un compositeur et il sert son équipe, pour qu'elle puisse jouer avec le plus de liberté possible, et il ramène toujours l'énergie du groupe et des individus dans l'harmonie. C'est l'harmonie qu'il a décidée, mais qui est issue de l'énergie du groupe devant lui et dont il faut faciliter la circulation et l'expression.

L'amour

« On est dans un jeu, dans un mode de partage et d'amour, où le leader donne de lui-même et pas seulement de sa compétence, mais de son être. Je me mets à nu pour donner le meilleur de moi-même et ainsi, j'invite l'autre à donner le meilleur de lui. »

Dans ce partage, le chef cherche à connecter de manière authentique avec chaque musicien pour comprendre sa vulnérabilité, sa capacité de s'émerveiller, son monde intérieur. C'est une relation pleine de subtilités. Le chef veut connaître le musicien pour lui permettre d'ouvrir et de libérer ses trésors.

« Je suis l'oreille extérieure qui permet à l'un ou à l'autre de s'abandonner dans un solo parce que je le veux libre. Quand un passage met un musicien en valeur et que j'ai besoin de sa sensibilité et de sa spontanéité, ce n'est pas moi qui dirige ; je suis plutôt en train de suivre ce musicien. Je suis son plus vaillant *supporter* et je vais entraîner les autres membres du groupe à suivre le soliste pour qu'il ait la liberté » précise le chef, qui alterne entre un rôle passif et un rôle plus actif, toujours avec la plus grande disponibilité.

« Parfois, une musicienne ou un musicien vient me voir pour me demander comment je veux qu'elle ou qu'il interprète son solo. C'est l'ancienne manière, ça. Je réponds toujours : "Et toi, comment tu le veux ? C'est toi qui joues de la flûte depuis 25 ans, moi j'en ai joué pendant dix minutes. On va plutôt partir de ce que toi tu as envie de jouer, puis on va en discuter et je vais aussi te donner des idées. Puis, je vais aligner les autres pour te soutenir dans la façon qui sera définie." »

L'humilité

Si le chef a la capacité de jouer de tous les instruments, il sait n'en jouer d aucun aussi bien que les musiciens spécialistes qu'il a devant lui. La spécialité du chef est la cohérence. Il dirige avec sa sensibilité, puis avec sa connaissance de l'œuvre, qu'il a longuement étudiée et même intériorisée avant un concert.

Comme leader, Jean-Marie Zeitouni place les intentions le plus clairement possible : vitesse, volume, densité. C'est un dialogue avec les musiciens. Et selon l'orchestre avec lequel il joue, le chef s'adapte. Il s'efforce de ressentir le besoin de chacun. Avec un ensemble plus analytique, il cherchera à donner plus d'émotion et de plaisir et avec un autre qui est passionné, il donnera plus de mesure et de structure.

Dans une relation de long terme, le chef veille par ailleurs aux besoins de développement de son orchestre. Il n'a plus uniquement la responsabilité d'un concert, il doit s'assurer que l'ensemble et les musiciens bénéficient de la nourriture spirituelle, musicale et technique dont ils ont besoin pour grandir au fil des années. Être en phase avec les talents, l'énergie et les besoins, c'est la base pour construire le groupe et créer du sens pour chacun, estime le chef.

Quant à l'autorité, il faut se souvenir qu'elle est prêtée, dit Jean-Marie Zeitouni, conscient de la facilité de perdre de vue cet aspect quand on a une baguette entre les mains, que l'on est sur un podium et que l'on est le centre de l'attention.

« Quand il n'y a plus personne qui te dit non parce que les gens veulent être aimés de toi, il peut finir par y avoir beaucoup de complaisance. Dans ces moments, il faut pouvoir se reconnecter à son humilité et se rappeler que l'autorité n'est pas un droit divin et que l'on est là seulement pour que le groupe fonctionne bien. C'est pour cela que l'on peut dire à un musicien de jouer moins fort quand il enterre les autres. Ce n'est pas par rapport à mon goût ou parce que je veux le dominer ; c'est parce que je suis le gardien du groupe et que j'entends l'impossibilité des autres à s'exprimer quand l'un parle trop fort. »

D'autre part, Jean-Marie Zeitouni dit qu'il faut accepter de partager le leadership. À l'intérieur même du groupe, des musiciens (qui n'occupent pas un poste de cadre) possèdent un leadership et exercent une influence positive. Au chef de les repérer et de s'appuyer sur leur énergie pour entraîner le mouvement collectif.

Le courage

Les décisions prises pour servir le collectif ne sont pas forcément celles qui plairont à chaque individu. Il faut du courage et de la confiance pour servir le collectif, observe le chef d'orchestre. Par exemple, amorcer le processus de renvoi d'un musicien qui corrompt le groupe et brise l'atmosphère. Cela peut durer deux ans et quand c'est en vigueur, les autres se demandent qui sera le prochain à être éjecté. Cela fait peur. Mais quand l'ambiance change et que le groupe se porte mieux sans l'élément discordant, tout à coup l'ensemble le reconnaît et le travail devient plus productif.

Le courage est nécessaire aussi pour se détacher de son ego dans le but de servir le groupe. Cela vaut dans le fait d'entreprendre un congédiement, mais aussi dans la décision de mettre ses propres préoccupations de côté pendant que l'on est au service du groupe et de la musique.

« Il y a des jours où je ne me sens pas bien ou que je suis triste, mais quand j'arrive dans ce que j'appelle "l'espace sacré de la musique", j'incarne les valeurs par rapport au groupe. Je sens que je peux être complètement moi-même, mais que je peux laisser l'ego de côté jusqu'à la fin de la répétition ou du concert. Je veux être fidèle à mes valeurs, parfaitement exprimées, dans un rôle qui est vraiment au service du collectif. C'est quand j'ai pu trouver une façon de faire conforme à mes valeurs que je me suis dit être chef d'orchestre. »

À la fin, Jean-Marie Zeitouni estime que nous dirigeons davantage avec qui nous sommes qu'avec ce que nous faisons. Comment demander aux autres de nous donner accès à leur sensibilité et à leur générosité s'ils ne peuvent la reconnaître en nous ? demande-t-il. Alors il faut être bien avec soi-même en tant que leader et assumer qui nous sommes.

Reconnu pour son style expressif et convaincant, sa fougue et son sens dramatique, Jean-Marie Zeitouni est l'un des plus brillants chefs d'orchestre de sa génération. Diplômé du Conservatoire de musique de Montréal en direction d'orchestre, en percussion et en écriture musicale, il est également premier chef invité du Colorado Music Festival, partenaire artistique de l'Orchestre symphonique d'Edmonton et collaborateur habituel de l'Orchestre symphonique et lyrique de Nancy et de l'Opéra

national de Lorraine. Plus tôt dans sa carrière, il a notamment été directeur artistique de l'Orchestre de chambre I Musici de Montréal et a collaboré étroitement pendant une douzaine d'années avec Les Violons du Roy, où il a été chef en résidence, puis chef associé et premier chef invité.

En plus du Canada, des États-Unis et de la France, Jean-Marie Zeitouni s'est produit au Mexique, au Brésil, en Russie et à Hong Kong, avec des orchestres réputés et dans des festivals prestigieux.



RÉFLEXION DE JOSÉE

Ce qui me touche et me rejoint, c'est la façon dont Jean-Marie amène les membres de son équipe à être parties prenantes du succès de ces œuvres. Il les écoute, il leur donne une place importante dans la façon de jouer la musique, il leur permet de s'exprimer. Il ne détient pas la vérité, mais il aligne, il donne la vision. N'est-ce pas cela un vrai leader, une personne qui aligne et fait confiance à son équipe, car il se sait bien entouré ? Il respecte aussi les gens là où ils sont dans la façon dont ils aiment se faire diriger. Je réalise que j'ai attaché beaucoup d'importance tout au long de ma carrière à l'attention que je devais porter aux membres de mon équipe, selon le soutien qu'ils avaient besoin que je leur donne. Certains nécessitaient plus d'encadrement, certains plus de suivis, d'autres plus de liberté. J'ai eu beaucoup de plaisir à m'adapter à ma gang... Wow ! Conjuguer avec les différentes personnalités et leur permettre de réaliser leur plein potentiel en les laissant être ce qu'ils sont ! Georges Couture appelait cela faire du judo psychologique, et moi je dis toujours : aucune vérité n'est vraie, à chacun la sienne !



RÉFLEXION DE VALÉRIE

Quand j'écoute Jean-Marie parler de l'harmonie, de la cohérence, de sa gestion de l'individuel et du collectif, il me semble être devant la beauté absolue de ce que devrait être une équipe et de ce que devrait être un leader. Et aussi du potentiel de la relation entre les deux. Pas étonnant que cet homme donne des ateliers à la Maison des leaders ! Comme chef d'orchestre, il répond à l'énergie et aux besoins d'un groupe et d'une œuvre. Il place toujours l'intérêt supérieur au premier rang des préoccupations, tout en laissant l'espace à chacun d'exprimer son talent. Quand j'imagine une entreprise dirigée avec autant de générosité et de sensibilité, avec autant de respect et d'amour pour les gens et le sens de leur

contribution, je me dis que ce serait un espace merveilleux ! Exigeant et merveilleux. Car l'harmonie se crée dans l'exemple donné par le chef, mais aussi dans ce que chacun est prêt à y donner.



Chapitre 10

Être résilient et rebondir

« Seuls ceux qui prennent le risque d'échouer spectaculairement réussiront brillamment. »

– Robert F. Kennedy

Le monde dans lequel j'ai été forgée ne se donnait pas la possibilité de s'effondrer devant un enjeu. Aussi, j'ai développé des réflexes dynamiques devant l'adversité et cela m'aide à rebondir. J'ai tendance à ne garder du passé, même éprouvant, que les beaux souvenirs. Les obstacles, je me dis qu'ils m'ont fait grandir. Je suis capable d'accepter les faits parce que je les regarde de manière positive, en général. Bien sûr, il m'arrive de m'apitoyer, mais je ne me le permets pas souvent. Mon cerveau rationnel prend le dessus et me commande de sortir de cette zone. Je n'aime pas ruminer alors quand cela arrive, j'en prends conscience rapidement. Dans ces moments, je fais diversion et je m'offre un plaisir, comme m'occuper de mon chien, aller marcher ou appeler une amie. Plus jeune, je ruminais plus longtemps, mais avec les années, j'ai choisi de ne plus m'attarder dans cet état. Je me dis qu'il faut accepter les choses telles qu'elles sont et apprendre à vivre avec ou bien faire un changement pour modifier une situation inconfortable.

Parfois, nous savons que nous ne sommes pas à la bonne place, que ce soit dans une relation personnelle ou dans notre environnement de travail. Nous savons que nous aurons à poser des gestes pour nous sentir mieux, mais nous pouvons évaluer que le moment n'est pas encore propice au changement. Notre niveau d'énergie est trop bas ou bien il y a déjà beaucoup de mouvements dans certains aspects de notre vie et nous ne pouvons pas accueillir tous les changements d'un coup. Peut-être aussi que nous avons besoin de temps pour intégrer la situation avant de bouger ? Il y a différents scénarios possibles et c'est parfois une bonne idée de retarder le passage à l'action. Quand nous le faisons consciemment, nous cheminons vers l'acceptation au lieu de rester pris dans une frustration. Au fond, nous avons fait un choix qui favorise notre mieux-être et cela aide à vivre l'attente vers le moment propice au changement.

Mes modèles

Trois femmes qui ont vécu près de moi ont été de grandes inspirations par leur force devant les épreuves : ma mère, ma marraine et ma belle-mère. La première, je dis qu'elle est solide comme le rocher de Gibraltar. Elle a été élevée à la dure sur une ferme et elle ne se trouvait pas faite pour cette vie, alors elle a su s'inventer un autre avenir. Très jeune, elle a épousé mon père et elle a eu ses trois enfants avec lui, mais ce n'était pas un homme pour elle. Contre vents et marées, elle a divorcé, à une époque où c'était encore très mal vu. Pour gagner sa vie, elle a ouvert un petit salon d'esthétique, puis elle a rencontré un autre homme, qui était boulanger. Avec lui, elle est entrée dans un autre univers, où elle a enchaîné les projets entrepreneuriaux. Elle n'a peur de rien, ma mère. C'est une fonceuse, que rien n'arrête. Elle est toujours en mode projet ou en mode solution et c'est rare qu'elle se perde en chemin, car elle a du jugement et de la vision. C'est une femme généreuse et respectueuse. Une femme tellement convaincue qu'elle pouvait toujours convaincre ; elle a toujours eu les banquiers derrière elle ! Ma mère est une force dynamique, qui fait arriver les choses. Pendant longtemps, sa vie n'a pas été facile, mais elle ne l'a jamais subie : elle a tout pris en main pour aller au-delà des difficultés et créer un avenir meilleur. Elle nous a toujours dit que la vie était belle et que demain était rempli de promesses. Elle nous a donné cette confiance et cette capacité à avancer.

Ma marraine a été mon deuxième modèle de résilience, tout comme mon ange gardien spirituel. Elle m'a polie dans la sagesse de ma personnalité. Elle m'a incitée à réfléchir, à comprendre qu'il y a d'autres dimensions derrière ce que nous vivons. Quand j'avais besoin de me confier, c'est Lucette que j'appelais parce qu'elle m'écoutait avec empathie et elle me ramenait dans ma force tranquille, celle de l'introspection. Quand il y avait une crise, j'appréciais son calme et je l'ai modélisée. Je suis devenue comme elle dans ces moments-là.

Finalement, ma belle-mère a complété le tableau de mes inspirations dans la voie de la résilience. J'ai beaucoup admiré cette femme qui avait vécu la Deuxième Guerre mondiale et qui a connu autant la richesse que la pauvreté. Elle était une baronne, madame Von Nolken, élevée par des

nounous en Allemagne. Elle a accouché en 1943 de celui qui deviendrait mon époux. Elle a eu la scarlatine et a failli mourir, puis son mari est décédé et elle s'est retrouvée seule pendant la guerre avec son fils qu'elle ne pouvait pas allaiter. C'était en même temps la chute de l'aristocratie allemande, donc la misère noire après la grande vie. Elle a rencontré un *prince* russe déchu et ils se sont sauvés en Belgique ensemble. Il est devenu mineur et sans-papiers dans ce pays avant que leur couple s'installe en Amérique du Nord. Ils sont repartis à zéro, loin de leurs racines, puis ils ont vécu une vie dans la simplicité, dans la bonne humeur, entre Montréal et les États-Unis.

Ma belle-mère disposait de revenus modestes et elle faisait rarement des cadeaux à mes enfants, mais elle arrivait toujours avec des ballons et des cartes découpées à la main avec des ciseaux dentelés. Elle jouait avec les enfants, pour leur plus grand plaisir. Et qu'elle nous reçoive à prendre le thé avec la très vieille vaisselle bleu royal ou avec des verres en carton, sa dignité et sa classe étaient les mêmes. Vivre avec peu n'était pas grave pour elle. Elle me disait : « Josée, peux-tu changer quelque chose ? Non, alors accepte qu'il en soit ainsi. Et si la réponse est oui, alors change ce que tu peux changer ! » Toute sa force se résumait à ces phrases-là, au fond. Elle prêchait par l'exemple et je l'ai accompagnée vers la fin de ses jours, souriante jusqu'au bout. La prestance et l'élégance de la baronne sont restées intactes malgré les épreuves et le changement de statut. Assise à table, le dos droit, la tête haute, elle disait doucement aux enfants d'attendre maman avant de commencer à manger et si l'un d'eux était trop pressé, elle posait la main sur sa cuisse avec un beau sourire et il comprenait d'emblée qu'il devait attendre. Elle communiquait ses messages simplement par sa manière d'être et elle avait toujours le soleil dans les yeux. Elle savourait les petits moments et nous l'aimions tous.

J'ai souvent pensé à elle l'année de ma retraite de Première Moisson. C'était une année de deuil. Même si c'était un choix conscient d'amorcer un autre chapitre de vie, j'ai ressenti un grand vide, une grande perte, un vertige. C'est tellement prenant une vie d'entrepreneure ! Alors quand tout

s'arrête, c'est difficile. Ma vie professionnelle m'avait permis d'obtenir beaucoup de reconnaissance et c'était très agréable. Mais avec la retraite et le confinement, il n'y avait plus d'espace pour cela. J'ai dû apprendre à mieux me reconnaître par moi-même, pour qui j'étais, avec moins d'activités et une nouvelle vie à définir. J'ai dû accepter d'avoir moins d'énergie pendant un temps, aussi. Car je me suis rendu compte que j'étais très fatiguée et j'ai eu besoin de me reposer et d'accepter que je devais le faire !

Voir les possibilités dans les épreuves

La vie est remplie d'épreuves et on dit parfois que c'est pendant qu'on les traverse que l'on découvre les vrais leaders. Cette affirmation a du sens, car j'ai observé qu'un leader solide va saisir les occasions dans les épreuves. Apprendre, rebondir en trouvant une solution créative, parvenir à mobiliser les gens qui perdent espoir, être rassurant, agile, présent pour son équipe, à l'écoute ; dans les vents contraires, il y a mille manières de prendre de la hauteur en tant que leader. Je dirais simplement que la paralysie et la fuite ne sont pas des options.

En début de carrière, j'ai vécu une expérience qui a brisé un de mes grands rêves, soit celui de diriger le marketing dans une grande entreprise d'alimentation. C'était mon rêve d'étudiante. J'ai grandi dans un milieu modeste et j'ai choisi d'aller à l'université. La vie a fait en sorte que j'ai eu un poste de directrice marketing pour le Québec dans une très grande entreprise. Après la vente des boulangeries Mansion, je suis arrivée avec mon intention de jeune professionnelle qui avait eu un petit emploi auparavant, qui était très honnête et authentique et qui voulait faire du bien. Ce n'était pas très à la mode comme intention à l'époque, on travaillait pour des objectifs organisationnels, point final. J'ai quand même réussi à développer des concepts axés sur la santé, même si j'avais des détracteurs dans l'organisation qui étaient convaincus que je ne réussirais pas. Je

donnais des objectifs aux services de recherche et développement et je les encourageais à aller plus loin, à communiquer avec l'Europe, à continuer de chercher des matières premières de plus haute qualité. J'ai réussi à proposer des concepts qui correspondaient à mes valeurs et qui fonctionnaient bien au Canada et aux États-Unis. Mais dans cette organisation, j'ai vite compris que je ne pouvais rien changer parce que nous nous butions à des relations de pouvoir, à des egos incroyables.

Je me rappelle être arrivée à une conférence téléphonique pour laquelle aucun ordre du jour ne m'avait été communiqué. Il y avait quelques personnes sur la ligne et tout à coup un dirigeant du Minnesota a commencé à me poser des questions très pointues sur mon concept d'alimentation santé. J'étais prise dans cet appel de groupe, sans préparation et dans ma langue seconde, incapable de bien répondre aux questions. J'ai compris que c'était un mauvais jeu politique. Certains membres de l'équipe ne souhaitaient pas que je me démarque et préféraient me coincer. Il a fallu à un moment que j'admette ne pas avoir toutes les réponses. J'ai demandé que l'on me fasse parvenir une liste de questions et j'ai précisé que je répondrais par écrit. Après, j'ai appelé mon patron à Toronto et lui ai demandé si c'était ainsi que l'on travaillait dans cette entreprise, à se faire humilier devant un groupe dans une réunion où on n'a pas pu se préparer adéquatement. L'affaire est remontée jusqu'au président de l'organisation et le type du Minnesota a dû s'excuser. Mais pouvais-je être heureuse dans un environnement où on s'amusait à se mettre en boîte au lieu de travailler en équipe ? Et si, au lieu de chercher à me couler, on m'avait dit que l'idée était intéressante, mais que l'on m'avait questionnée sur ma pensée ? Avais-je envisagé tel aspect qui pourrait être bonifié en équipe ? Là, on aurait pu construire ensemble. Mais l'atmosphère qui régnait ne s'y prêtait pas.

Je commençais vraiment à me sentir étrangère à mon rêve tout autant qu'à ce milieu de travail. Puis, il est arrivé un autre incident fort décevant et déstabilisant. En plus de tenir mon rôle de directrice marketing pour le Québec, j'ai remplacé la direction des ressources humaines temporairement. J'ai été convoquée à la dernière minute à une première réunion à Toronto

avec tous les directeurs RH du Canada et des États-Unis. Il y avait une vingtaine de personnes réunies. Encore une fois, je n'avais pas eu d'ordre du jour à l'avance. Est-ce que les autres en avaient reçu un et est-ce que j'avais été oubliée ? Je ne le saurai pas. Après cet incident, jamais je ne me suis présentée à une réunion sans connaître l'ordre du jour et sans y être préparée, mais j'étais encore peu expérimentée à l'époque et j'apprenais le fonctionnement de l'organisation. Sur place, les points prévus à l'ordre du jour se succédaient et à un moment, nous sommes arrivés à celui qui traitait de la réduction des coûts de main-d'œuvre. Le grand patron a demandé à chacun des dirigeants combien de postes ils allaient abolir pour produire autant avec moins de personnel. Ils ont répondu, mais paraissaient pris au dépourvu. C'était étrange. Mon tour est arrivé et j'ai dit que je n'avais pas la réponse à la question.

– Ah non ! Mais comment se fait-il ? m'a lancé le patron d'un ton impitoyable.

– Je ne peux pas vous donner une réponse spontanée. Je dois parler avec mes gens de production. Ce n'est pas moi qui vais décider et dire au gars de couper 20 % de son personnel. Quel est l'objectif ? Que voulez-vous ? Je vous reviendrai demain matin avec une réponse.

Toute l'assemblée me regardait et paraissait trouver beaucoup d'audace dans ma non-réponse. Le grand patron s'est fâché contre moi.

– Tu vas me donner un chiffre !

– Je le ferai, mais pas maintenant, ai-je répondu en lui tenant tête poliment.

– Quand ?

– Demain.

– OK. Tu parles à ton gars dès ce soir et je veux une réponse demain matin, a-t-il tonné, ses oreilles virant au rouge vif.

J'ai observé la scène en me demandant dans quel cirque je jouais. Finalement, le soir, j'ai fait mes devoirs avec le directeur de production.

Nous avons regardé les possibilités et le lendemain, j'ai donné mes documents au grand patron.

À un souper, au dernier soir de nos séances de travail à Toronto, il s'est assis en face de moi et m'a dit :

– Josée, tu es la seule qui a une tête sur les épaules ici. Je vais te faire monter dans l'organisation parce que tu as osé me tenir tête. Les autres sont des imbéciles et je vais les congédier tous.

– Est-ce vraiment de cette manière que vous faites monter vos employés dans les échelons ? Est-ce votre façon de les accompagner pour qu'ils deviennent bons, en les engueulant et en les humiliant ? En les prenant par surprise ? En leur donnant des objectifs auxquels ils ne croient pas ? En les voyant se démener et en regardant qui a le plus de caractère ? Moi, ça ne m'intéresse pas. Ce n'est pas comme ça que je travaille. Je souhaite la collaboration.

Pendant que je vivais cette immense déception, ma famille et moi discutions ensemble de l'idée de démarrer ce qui allait devenir Première Moisson. Un rêve mourait tandis qu'un autre naissait. Le projet familial appelait mon cœur. Aussi, quelques semaines après les événements troublants, je suis revenue à Toronto pour annoncer à mon patron que je quitterais l'organisation. Il m'avait alors dit que je faisais bien, car il voyait en moi un profil entrepreneurial, qui pense globalement et qui allait difficilement s'épanouir dans le milieu où nous étions. Les situations désagréables m'ont permis de me découvrir en tant que leader et d'oser une fermeté bienveillante. Puis la décision de partir m'a permis de rebondir sur le projet familial de Première Moisson. Le moment difficile et le rêve cassé m'offraient la possibilité d'un rebond vers une merveilleuse aventure.

C'est toutefois au plan personnel que j'ai traversé la plus grande épreuve de ma vie, avec le décès du père de mes enfants. Nous avions divorcé quelques années plus tôt, mais nous étions devenus les meilleurs amis et Joachim était un père extraordinaire, très présent pour ses enfants. Sa perte nous a

plongés dans une douleur profonde. J'ai évidemment pleuré beaucoup et son départ m'a donné l'impression de ne plus être qu'une table à trois pattes. Ma vie a basculé. En fait, toutes les sphères de ma vie étaient affectées par la perte d'un pilier : je devenais une mère seule à temps plein, je perdais mon confident et j'allais devoir m'organiser tout autrement pour poursuivre ma vie d'entrepreneure. Pendant un mois, j'ai dû prendre congé du travail pour vivre ma peine et me réorganiser. J'ai néanmoins dû me montrer forte rapidement pour soutenir mes enfants et les parents de Joachim, qui était fils unique.

J'ai posé les gestes nécessaires. J'ai rappelé ma psychologue. J'ai demandé à notre nounou de faire équipe avec moi. Mes enfants avaient neuf ans et onze ans, alors nous n'avions normalement presque plus besoin d'elle. Mais après le décès de Joachim, je l'ai regardée dans les yeux et je l'ai presque implorée de rester avec nous jusqu'à ce que les enfants aient terminé l'école secondaire. Elle m'a fait un gros câlin pour me dire oui et elle m'a épaulée tant que j'ai eu besoin de son soutien. Elle est encore dans ma vie, d'ailleurs ! Ensuite, ma mère a été très présente pour me donner un coup de pouce et me permettre de me reposer de temps à autre, tout comme mon amie Diane. Mes frères aussi ont été proches, en particulier Stéphane. « Ils n'ont plus de papa, tes enfants, mais ils ont un tonton ! » Stéphane est toujours très proche de mon fils, qu'il a emmené au hockey et en vacances à la mer au fil des ans.

Je me suis mise dans l'action, j'ai réglé la succession et j'ai réorganisé notre vie pour la rendre belle à nouveau, malgré le vide laissé par Joachim. Surtout, j'ai mobilisé mes proches pour guérir et redonner un équilibre à ma table à trois pattes. Les autres sont essentiels pour nous aider à traverser nos épreuves. La solidarité est si belle quand nous nous donnons la possibilité de la créer ! Elle redonne du sens à la perte, à l'échec, à tout ce qui peut nous secouer. C'est vraiment la force dynamique transmise par ma mère qui m'a permis de rester debout malgré la disparition d'un de mes piliers. Le mouvement m'a aidée à garder un équilibre et à m'acclimater à mon rôle de chef de famille monoparentale à temps complet, tout en reprenant le collier

comme entrepreneure. Je suis reconnaissante d'avoir eu des modèles de femmes aussi résilientes dans ma vie, car j'ai pu m'appuyer sur leur exemple pour traverser ma plus grande peine.

Entretien avec ...

**CATY BÉRUBÉ,
présidente de Pratico-Pratiques
et de Pratico Édition**



Le succès = la conséquence du plaisir et de l'entraide

Je veux vous inviter à entrer dans l'univers de Caty Bérubé, présidente de Pratico-Pratiques et de Pratico Édition, parce que quand je suis entrée dans le sien, j'ai été émue. La manière dont ses équipes collaborent m'a étonnée quand je me suis rendue dans son entreprise à Québec pour accompagner la création de mon livre sur le pain, sorti quelques mois avant celui-ci. La cohésion d'équipe et la mobilité du personnel entre les projets étaient extraordinaires et dénotaient, me semblait-il, un style de leadership très ouvert, axé sur la confiance et un style de communication à part.

Pour être franche, Caty a réussi un type de collaboration dans son entreprise que j'ai rêvé de voir naître dans notre entreprise familiale auparavant, c'est-à-dire d'amener les employés à accomplir plusieurs tâches, même hors de leur spécialité. Par exemple, un boulanger qui répond aux clients au comptoir ou un pâtissier qui donne un coup de main pour fabriquer le pain. De cette manière, si un employé s'était absenté, nous n'aurions jamais été pris au dépourvu. Chez Pratico, le rédacteur ne devient pas photographe le mercredi, mais l'entraide est très présente et les équipes sont très mobiles. Personne ne s'approprie un projet : il appartient à tout le monde.

Nous avons passé deux semaines ensemble en studio à photographier 105 recettes de pain et toutes les étapes pour les fabriquer. En plus, il y a eu les photos d'ambiance. C'était la course contre la montre : 12 recettes par jour en double, incluant la fermentation et la cuisson de chaque pain, ce qui exige plusieurs heures. Je me demande encore comment l'équipe a pu y arriver !

Dans le studio, au premier jour, il y avait trois photographes, trois stylistes, deux chefs à temps plein, la chargée de projet, ma collaboratrice Louise et moi. J'ai donné mes indications et tout le monde s'est affairé en sachant quoi faire. Ce n'était pas si simple, car je voulais que nous puissions mélanger les styles contemporain et rustique. Nous avons perfectionné l'image tous ensemble. Au deuxième jour, j'ai vu arriver des photographes et des stylistes différents ! J'ai été un peu déstabilisée, croyant que nous allions perdre un temps précieux à tout réexpliquer. Il a fallu le faire, mais cela n'a pas été compliqué parce que chacun avait été très bien informé par son collègue de la veille et connaissait bien la nature du projet. Étonnamment, cette façon de faire crée une énergie circulaire. Un mouvement est généré par l'échange d'information et d'expérience. Et comme les objectifs avaient été bien communiqués en amont par la chargée de projet, les gens arrivaient sur le plateau en comprenant la vision, le sens, les désirs de l'auteure. Ils comprenaient l'essentiel, et à partir de là, ils avaient la possibilité de créer sans que personne ne soit au-dessus de leur tête à leur dire quoi faire. Ils avaient le champ ouvert pour exprimer leur créativité. J'ai senti une équipe soudée et harmonieuse, où la complémentarité, l'entraide et le plaisir régnait. À la fin de la journée, quand il restait encore deux photos à faire, ceux qui avaient fini leurs tâches auraient pu partir, mais au lieu de cela, ils venaient prêter main-forte aux collègues encore au travail.

J'ai observé des gens engagés dans une réelle collaboration, où personne ne se sentait menacé de rien. J'ai vu une famille en action, de la complicité. Des expertises variées qui se rejoignent harmonieusement, sans être érigées en silos. À un moment donné, j'ai dit à l'équipe : « Je veux que dans le livre, nous sentions la boulangerie. Plongez dans le produit ! » C'est arrivé et j'ai ressenti une émotion très forte devant la créativité et le dévouement. Louise, ma collaboratrice est venue près de moi et m'a dit : « Regarde comme tout le monde travaille ensemble ! Regarde comme il y a de l'amour ! Ça travaille fort, personne ne rouspète, c'est émouvant ! » Nous vivions de la magie !

J'ai voulu absolument comprendre comment la magicienne en chef a réalisé le tour !

Caty, il faut une communication et des buts communs très clairs et beaucoup d'ouverture d'esprit pour installer la mobilité et l'harmonie dans les équipes. Comment y es-tu arrivée ?

Je suis touchée d'entendre ça. On travaille fort comme chef d'entreprise pour instaurer des choses et on ne réalise pas toujours nos réussites. Ce regard extérieur me fait chaud au cœur ! J'ai démarré l'entreprise chez moi. Je suis une créatrice de contenus,

qui a étudié en communication et un peu en journalisme. J'ai un côté artistique développé, mais je n'avais pas d'expérience de la gestion. Quand j'ai commencé à en faire, j'ai trouvé cela difficile. Je suis une personne assez réservée, voire un peu timide. C'est un défi pour moi de gérer du personnel, alors dès le début, je me suis entourée de consultants et j'ai essayé d'appliquer le plus possible les conseils que je recevais. L'entreprise a grossi et prospéré, mais en 2016, nous avons vécu une grande vague de départs. Il y avait beaucoup d'insatisfaction, surtout à la rédaction. Un vendredi matin, on m'a annoncé deux démissions. Ce moment a été un électrochoc qui a généré un changement de culture.

Qu'avez-vous fait pour stopper l'hémorragie ?

Mes consultants m'ont dit que je devais rassembler les employés, les écouter et les rassurer. Alors j'ai donné rendez-vous à tout le monde dans la cuisine. Les gens ont fait part de leurs récriminations en se vidant le cœur. C'était très dur. Il faut du courage pour entendre ça et j'ai été secouée. Je ne pensais pas que les choses se passaient si mal dans mon entreprise. J'étais un peu déconnectée. Ce n'était pas du tout ce que je voulais. J'avais fondé une petite entreprise qui donnait beaucoup de liberté et de confiance, dans une atmosphère familiale, et en faisant croître l'entreprise, j'avais perdu tout ça. Nous avions fini par avoir des gestionnaires qui se préoccupaient un peu trop de l'heure à laquelle les gens arrivaient au bureau et du nombre de minutes qu'ils « perdaient » à jaser dans le corridor. Ce n'étaient pas mes préoccupations. Même que je voyais d'un bon œil que les gens parlent pendant 10 minutes pour ensuite travailler, être concentrés et de bonne humeur.

Après le moment de vérité, nous avons effectué beaucoup de petits changements. Nous avons invité nos gens à laisser leurs commentaires anonymes dans une boîte et quand nous l'ouvrons, les premiers mois, ce n'était pas beau à lire ! Maintenant, cette boîte est toujours vide parce que nous avons appris à nous parler en temps réel.

La communication a donc manqué pendant trop d'années, si je comprends bien ?

Oui, on m'a reproché de ne pas assez communiquer. Alors je me suis mise à le faire régulièrement, à dire ce que nous allions réaliser, ce qui se passait dans nos réflexions et où nous en étions. Avant la pandémie, nous nous réunissions de temps à autre le vendredi autour d'une activité « chips et bière » et je dialoguais avec l'équipe dans un esprit de détente. Avec le télétravail obligé, ça a été un défi de maintenir ouvert le canal de communication, mais quand il a fallu couper des postes et des numéros de nos magazines, j'ai pris le temps d'expliquer chaque décision. J'ai fait des Facebook Live avec l'équipe toutes les semaines pendant cette période de télétravail et j'ai aussi communiqué nos bons coups.

Quel autre changement a permis de rétablir une ambiance de travail harmonieuse ?

La reconnaissance est un élément important. Nous avons implanté un comité du bonheur, qui n'est pas la même chose qu'un club social. C'est un groupe formé d'un membre de chacune de nos équipes de travail, et la participation au comité se fait sur les heures de bureau. Le comité dispose d'un budget pour semer du bonheur. Toutes sortes de petites attentions qui font sourire sont déployées par le comité. Ces gestes-là, additionnés, nous ont menés vers une année record, pendant laquelle nos succès de ventes ont été phénoménaux. Je suis la seule actionnaire de Pratico, mais je sais que le succès appartient à toute l'équipe. Alors, au Noël suivant, j'ai décidé de faire une surprise aux employés. J'ai pris une partie des profits de l'entreprise et je l'ai divisée en parts égales entre chacun d'eux. J'ai fait faire une carte avec le logo de l'entreprise et j'ai placé la photo de tout mon monde dans le P de Pratico pour démontrer qu'il ne tient pas sans la contribution de tous, puis j'ai écrit un mot personnalisé à mes 70 employés. Je continue de le faire chaque année depuis, même si cela représente une centaine de personnes maintenant. Les gens ont pleuré de joie la première fois et ils sont encore touchés que je prenne le temps de leur écrire.

Quelles sont les valeurs qui soutiennent vos actions ?

L'entraide, le respect, l'ouverture et le plaisir nous relient. Il y a des moments où les filles des communications vont donner un coup de pouce dans l'entrepôt. L'entraide, ce n'est pas seulement des mots, c'est la manière dont nous vivons dans l'entreprise au quotidien.

Quant à l'ouverture, c'est l'ouverture d'esprit, l'ouverture à la différence de l'autre, aux nouveaux projets, aux nouvelles façons de faire, aux nouvelles technologies. C'est large.

Après, le manque de respect n'est pas toléré chez nous. Nous faisons néanmoins peu d'interventions disciplinaires parce que les gens s'auto-régulent beaucoup entre eux. Quand quelqu'un dévie, il se le fait dire par ses collègues, la plupart du temps.

Enfin, j'insiste sur l'importance du plaisir. Nous avons beaucoup insisté sur la vie à côté du travail. Par exemple, aux anniversaires, j'invite à dîner les fêtés du mois et cela permet de réunir des personnes d'équipes différentes qui se parlent moins. Le côté humain dans un milieu de travail, c'est ce qui fait le tissu. L'équipe est soudée quand les gens s'aiment et se connaissent. L'entraide est le résultat. Nous ne laissons pas tomber un collègue qui a besoin d'aide.

Vous avez donc retrouvé l'atmosphère familiale qui s'était perdue ?

Oui et souvent chez Pratico, les gens disent à un nouvel employé : « Bienvenue dans notre famille ! » À Noël, nous investissons beaucoup dans les cadeaux et le *party* – j'aime mieux investir l'argent pour gâter mon équipe et la rendre heureuse, qu'à recommencer des processus d'embauche. Cela dit, la reconnaissance n'est pas que matérielle. Nous organisons des activités pour souligner les bons coups, connaître les rêves de vie et les projets importants. Ça aide à nous connaître. Aussi, je leur parle de

ma fierté. Je suis la plus grande *fan* de mes employés. Je n'en reviens pas de ce qu'ils réussissent à faire.

Même avant que frappe une pénurie de main-d'œuvre, j'ai voulu avoir l'entreprise où ce serait le plus *l'fun* de travailler et celle où il y aurait les projets les plus stimulants. Je savais que si j'arrivais à faire ça, le succès allait suivre. Plus je redonne, je fais confiance, je fais preuve de gratitude et j'offre des cadeaux et des surprises, plus je reçois et plus l'entreprise est prospère. Notre taux de roulement est très bas et nous avons beaucoup de recommandations pour les postes vacants.

Vous parlez de confiance et vous vous êtes inspirée en partie de l'entreprise libérée. De quelle manière et avec quels effets ?

J'en ai appliqué certains principes, notamment en créant de plus petites équipes avec un leader au centre de chacune. Les équipes fonctionnent comme des microentreprises dans l'entreprise. Le leader de chaque équipe est aussi sur le terrain. Par exemple, la leader des photographes fait aussi des photos, donc connaît bien les membres de l'équipe et les enjeux. Puis, les équipes décident beaucoup de choses ensemble.

Au début, je pense que j'avais peur de perdre le contrôle, mais c'est correct de le perdre à certains niveaux. Il faut néanmoins une structure bien établie pour que l'entreprise soit libérée, mais organisée. Donc, les objectifs sont très bien établis, comme le processus décisionnel.

Quand nous avons avancé dans la libération, j'ai toutefois vu qu'une catégorie de gens n'adhérait pas. Des employés ne voyaient plus d'intérêt à travailler chez Pratico parce qu'ils ne sentaient plus la possibilité de gravir les échelons dans l'entreprise. Nous passions à une structure organisationnelle moins hiérarchisée. Moi, je disais qu'au contraire, ils pourraient prendre la responsabilité de projets et grandir, mais certains se définissent par leur titre. Comme je ne voulais pas perdre ces personnes ni celles qui étaient déstabilisées parce qu'elles ne voyaient plus trop de qui elles relevaient, nous avons donc révisé notre organigramme et nous sommes revenus, dans la forme graphique, à quelque chose de plus traditionnel. Mais au niveau du fonctionnement, nous sommes encore très mobiles. À la base, je voulais que nous soyons agiles et que les gens se parlent au lieu de passer par un supérieur, qui parle au supérieur d'une autre équipe avant de retourner vers l'employé et ainsi de suite. J'ai amalgamé différentes approches de gestion, sans copier un modèle précis, et j'ai créé le mien. Nous sommes en constante adaptation.

Vous avez par ailleurs osé embrasser les rêves de votre équipe pour créer vos bureaux. Comment vous y êtes-vous prise ?

J'ai acheté une bâtie pour installer de nouveaux bureaux. Il fallait la rénover. J'ai demandé aux gens quels étaient les locaux de leurs rêves. On m'avait déconseillé de

faire ça, estimant que je n'allais pas pouvoir répondre aux attentes. Mais je suis allée de l'avant et les gens se sont donnés. Ils ont monté un cahier avec des photos d'inspirations. Tout le monde voulait être au bord de la fenêtre. Le designer a trouvé la solution : une aire ouverte et ainsi les fenêtres appartiendraient à tout le monde. L'aire ouverte a facilité la circulation de l'information, puis nous avons plein de petits locaux pour les réunions. Nous pouvons travailler debout, assis à un bureau, dans des fauteuils : il y a du monde partout ! Toutefois, ça a été un sacré coup en mars 2020 quand les employés ont dû partir travailler à la maison. Je considère que j'avais atteint l'entreprise et les bureaux de mes rêves... On va s'adapter à ce qui se présentera par la suite. Le but sera toujours que l'équipe soit la plus heureuse possible.



RÉFLEXION DE VALÉRIE

Il y a du courage dans l'écoute qu'a eue Caty en 2016 quand les départs d'employés s'additionnaient. Accepter d'entendre le ras-le-bol de ses employés et surtout, s'engager dans des changements sérieux pour ramener le plaisir, c'est faire preuve de beaucoup de résilience. Il est facile dans des situations semblables de se dire que nous avons des employés négatifs avec un problème d'attitude au lieu de nous remettre en question nous-mêmes et de prendre la responsabilité pour la détérioration du climat de travail. Caty s'est rendue vulnérable en acceptant de prêter l'oreille à toutes les récriminations. Et elle s'est montrée très forte en se servant de l'épreuve pour grandir et donner du plaisir à son équipe, un pas à la fois, en communiquant mieux, puis en posant plusieurs gestes pour nourrir le bien-être et la confiance. Dans le changement de culture, elle a permis à ses équipes de devenir plus autonomes et responsables, plus matures et solidaires. Et je trouve extraordinaire sa manière de reconnaître la contribution de chacun par le partage des profits en parts égales entre ses employés. Quand des employeurs partagent les profits – et c'est loin d'être une pratique généralisée – le pourcentage donné est souvent établi en fonction du niveau de responsabilités. Caty, elle, reconnaît que tout le monde a contribué au succès à part entière.



Conclusion

Apprendre, comprendre,
se transformer

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde. »
– Ghandi

Il est exigeant d'être un leader, car pour l'être, il faut travailler sur soi en continu. Ce n'est jamais fini. Nous ne sommes jamais devenus les leaders parfaits, car nous ne serons jamais les êtres humains parfaits. Comme la professeure Brené Brown, il faut arriver, d'une certaine manière, à nous dire : « I am enough »⁸, ou « Je suis OK », comme André Lamontagne⁹. Oui, se dire que nous avons des qualités humaines, que nous avons des qualités de leader, qu'elles sont belles et qu'elles nous permettent d'exercer notre rôle de chef. Tout en reconnaissant l'importance de continuer à se développer, à se remettre en question, à évoluer positivement. Pour le bénéfice d'une organisation, d'une équipe, d'une famille ou d'une communauté. Et pour soi-même. Deux questions récurrentes ont guidé ma vie d'entrepreneure parce qu'elles m'ont permis de tirer des apprentissages :

- Qu'est-ce que j'ai fait que je n'aurais pas dû faire ?
- Qu'est-ce que j'ai fait que j'aurais gagné à faire ?

Un leader crée le mouvement. En lui-même d'abord, puis avec les autres. Aucun de ceux que nous avons rencontrés ne cesse de se remettre en question. Dans les périodes d'adversité, les doutes peuvent prendre plus de place, mais ces périodes sont génératrices de grands apprentissages et de changements positifs en soi, même s'il faut souvent du temps et du recul pour pouvoir s'en rendre compte.

Si le leadership est vraiment une histoire d'amour, c'est dire qu'il faut le faire évoluer pour que l'histoire ne tourne pas en rond, prise dans une succession de formules répétitives. Les personnes qui entourent le leader sont toutes susceptibles de provoquer en lui des remises en question et de transformer les pensées et les croyances qui l'habitent. Après, il y a les lectures qui nous aident à évoluer. La curiosité est toujours invitée dans la vie d'un leader ; c'est un de ses grands atouts. La formation continue est aussi souhaitable, car elle permet non seulement de nous tenir à jour, mais

aussi d'ouvrir nos horizons. Et puis, il y a nos multiples rencontres, ainsi que les événements auxquels nous participons qui deviennent aussi des sources d'inspiration et de réflexions.

Quand nous sommes dans l'ouverture, nous nous donnons l'occasion de nous améliorer parce que nous intégrons de nouvelles idées ou des façons de faire différentes. Nous nous nourrissons de diverses expériences et nous les adaptons à notre contexte pour créer du changement. Nous enrichissons le champ de nos connaissances tout autant que l'être humain et le leader que nous sommes.

Le leader bienveillant, comme le dit Gervais Gaudreault, est animé d'un désir d'excellence et de dépassement de soi. Il prend à cœur son développement tout en aidant son entourage à grandir à ses côtés. Pour contribuer aux grands objectifs qu'il poursuit et qui seraient inatteignables sans la conjugaison des talents et des efforts d'un collectif, le leader veille au développement des individus dans ses équipes. Il comprend le besoin de chacun de se réaliser et voit le bénéfice d'être entouré de personnes fortes. Il ne prend pas ombrage des talents des autres, il aime les révéler et les mettre à contribution. Il se sait plus grand avec l'addition des forces de chacun que placé au-dessus de tout le monde.

Au fond, il s'agit de prendre soin. De soi et de son équipe, puis de sa communauté et de son environnement. De l'environnement dans sa globalité. Dans la bienveillance, ultimement, nous tendons à prendre des décisions en cohérence avec nos valeurs et des décisions qui respectent les personnes, les animaux et la planète. Puis, nous prenons le temps de donner. Du temps, du savoir, des idées, de l'argent pour aider. Nous faisons partie d'un écosystème, alors comment pouvons-nous y contribuer positivement ? Comment pouvons-nous tisser des liens de solidarité ? Nous avons tous quelque chose à offrir au monde.

Peut-être n'avez-vous encore jamais rencontré de tels leaders et que ce portrait vous paraît utopique. C'est vrai que nous faisons davantage de bruit

autour de ceux qui briment et abusent de leur autorité, de ceux qui insultent ou harcèlent.

La bienveillance étant l'amie de l'humilité, elle se vit souvent dans une certaine discréetion.

Et si vous l'admirez chez ceux qui ont laissé leur trace dans ce livre, c'est qu'elle représente un potentiel en vous, à polir, toujours un peu plus. Tout s'améliore avec de la volonté et des efforts.

Vous savez quoi ? Entreprendre une démarche sur soi pour créer du mieux-être, pour soi et les autres, c'est à notre avis un des plus beaux cadeaux que nous puissions nous offrir comme être humain. Les leaders qui ont contribué à cet ouvrage, tout comme Valérie et moi, sont engagés dans cette voie, chacun à leur manière. Si les découvertes le long du chemin sont parfois dérangeantes ou bouleversantes, elles finissent toutes par faire jaillir de la lumière.

Nous vous souhaitons bonne route vers vous-même et vers les autres dans la création de relations plus authentiques et respectueuses. Bonne route vers un monde meilleur. Imaginez l'influence positive que vous pouvez avoir sur votre entourage familial, professionnel, sportif, artistique et/ou communautaire en vous engageant résolument dans la bienveillance. C'est elle qui permet de s'aimer mieux et de donner plus.

8 Brené Brown, *Le pouvoir de la vulnérabilité*, Guy Trédaniel éditeur, 2014.

9 Thomas Anthony Harris, *D'accord avec soi et les autres – Guide pratique d'Analyse Transactionnelle*, 2011.



Le leadership bienveillant

Une histoire d'amour envers soi et les autres



Devenir un leader bienveillant, c'est mettre de côté l'ego et le pouvoir pour devenir une meilleure personne et un influenceur positif dans une communauté, quelle qu'elle soit.

Entrer dans la conscience de soi, développer son humilité et accueillir l'autre pour lui permettre de grandir dans ses forces, voilà ce à quoi ce livre vous invite à travers l'expérience de Josée Fiset, une entrepreneure chevronnée qui a travaillé avec sa famille à créer une entreprise vouée au respect de tout et de tous. Les fondateurs de Première Moisson ont même osé le mot « amour » dans leur mission, car s'il faut se servir de sa tête pour bâtir un monde meilleur, le cœur est tout autant sollicité.

Les leaders qui ont offert leur perspective bienveillante dans cet ouvrage ont d'ailleurs mis le leur à contribution.

Que vous soyez leader en croissance ou en devenir, jeune ou expérimenté, engagé en affaires, dans le sport, la famille ou dans la communauté, ce livre vous est destiné.

Avec la participation de:

Bruny Surin, entrepreneur et champion olympique

André Lamontagne, ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Thierry Roche, architecte-urbaniste

Jean-Marie Zeitouni, chef d'orchestre

Michel Laplante, président des Capitales de Québec

Caty Bérubé, présidente de Pratico-Pratiques et de Pratico Édition

Les auteures:



Cofondatrice de Première Moisson, l'entrepreneure

Josée Fiset est aujourd'hui auteure, conférencière et professeure associée à HEC Montréal. Soucieuse de cultiver le bien-être et de bâtir des relations harmonieuses, elle a insufflé avec sa famille un vent de changement dans la boulangerie au Québec. Investie dans sa communauté, elle siège à des conseils d'administration et raconte son expérience à l'École d'Entrepreneurship de Beauce. Toujours en quête d'apprentissages, elle se forme en continu en matière de mieux-être.



Fondatrice chez Les Éclairés, **Valérie Lesage**

est auteure, coach et chroniqueuse au *Journal de Montréal* et au *Journal de Québec*. Elle est spécialisée en *storytelling* et en développement du leadership. Ex-journaliste, elle a accompagné plusieurs grands entrepreneurs dans la transmission de leurs connaissances à l'École d'Entrepreneurship de Beauce, où elle les épaula aussi vers la connaissance de soi.

ISBN 978-2-89658-992-0



9 782896 589920

P PRATICO
EDITION

17,99 \$

