

Louis Jacques Fillion



Innovover l'au féminin

SAVOIR SE DÉPASSER – INTRAPRENDRE



Préface de Nicole Beaudoin

 Presses
de l'Université
du Québec

Du même auteur

Les entrepreneurs parlent, Cap-Rouge, Éditions de l'entrepreneur, 1990, 303 p.

Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Cap-Rouge, Éditions de l'entrepreneur, 1991, 272 p.

Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique, Montréal, Fides, 1999, 79 p.

Pour une vision inspirante en milieu scolaire, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, 2005, 80 p.

En collaboration

Réaliser son projet d'entreprise, Montréal, Éditions Transcontinental et Presses HEC Montréal, coll. « Entreprendre », 1^{re} éd. 1997, 268 p., 2^e éd. 1999, 460 p., 3^e éd. 2001, 566 p.

Savoir entreprendre. Douze modèles de réussite. Études de cas, Montréal, Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC Montréal, 2002, 445 p.

L'essaimage d'entreprises. Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales, Montréal, Éditions Transcontinental et Presses HEC Montréal, coll. « Entreprendre », 2003, 317 p.

Devenir entrepreneur. Des enjeux aux outils, Paris, Village Mondial, 2006, 267 p.

Management des PME. De la création à la croissance, Montréal et Paris, ERPI et Pearson Éducation, 2007, 566 p.

Les représentations entrepreneuriales, Paris, Éditions ESKA, 2008, 262 p.

Oser intraprendre. Ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, 1^{re} éd. 2010, 2^e éd. 2012, 405 p.

De l'intuition au projet d'entreprise, Montréal, Éditions Transcontinental et Presses HEC Montréal, coll. « Entreprendre », 2010, 517 p.

La cognition entrepreneuriale. Méthodes de recherche, Paris, Éditions ESKA, 2012, 384 p.

Vocabulaire de la création d'entreprise par essaimage, Montréal, Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC Montréal, 2012, 133 p.

Réussir sa création d'entreprise, Paris, Eyrolles, 2012, 301 p.

Innover
au
féminin

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

- CANADA** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864
- FRANCE** AFPU-D – Association française des Presses d'université
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99
- BELGIQUE** Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 736 68 47
- SUISSE** Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Louis Jacques Filion

Innover au féminin

SAVOIR SE DÉPASSER – INTRAPRENDRE

Préface de Nicole Beaudoin



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Innover au féminin : savoir se dépasser, intraprendre

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-3893-1

1. Femmes chefs d'entreprise – Québec (Province) – Études de cas.
 2. Entrepreneuriat – Québec (Province) – Études de cas.
 3. Femmes leaders – Innovations – Québec (Province) – Études de cas.
- I. Filion, Louis Jacques, 1945- .

HD6054.4.Q8I56 2013

338'.04082

C2013-941369-3

Les Presses de l'Université du Québec
reconnait l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Fonds du livre du Canada
et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Conception graphique

Vincent Hanrion

Image de couverture

© **iStockphoto**

Mise en pages

Info 1000 mots

Dépôt légal : 4^e trimestre 2013

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2013 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Les droits d'auteur de ce livre sont versés au Fonds de recherche
de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier de HEC Montréal
et servent à financer des recherches sur l'entrepreneuriat.

Imprimé au Canada

*À ma fille Jackie Ling,
des modèles inspirants pour toi.*

« Le véritable lieu de naissance est celui
où l'on a porté pour la première fois
un coup d'œil intelligent sur soi-même. »
Marguerite Yourcenar, *Mémoires d'Hadrien*

*À Dina Lavoie, pionnière de l'enseignement
de l'entrepreneuriat féminin au Québec,
au Canada et dans le monde.*

« On ne peut rien enseigner à autrui.
On ne peut que l'aider à le découvrir lui-même. »
Galilée

*Si vous voulez que quelque chose soit dit,
demandez à un homme;
si vous voulez que quelque chose soit fait,
demandez à une femme.*

Margaret Thatcher, traduction libre

PRÉFACE

Les intrapreneures

Des championnes de l'innovation

Nicole Beaudoin

Ex-présidente du Réseau des femmes d'affaires du Québec (1993-2010)

Dans notre société, le monde des affaires évolue très rapidement, en particulier depuis quelques dizaines d'années.

Ce sont d'abord les hommes qui ont choisi cet environnement pour implanter leurs idées, créer leurs entreprises ou gravir les échelons des moyennes et grandes entreprises. Ils ont ainsi pu influencer grandement la société afin qu'elle devienne prospère et qu'elle évolue selon leurs valeurs profondes.

Presque absentes de ces activités, il y a encore 20 ou 30 ans, les femmes accèdent aujourd'hui aux études supérieures et sont de plus en plus attirées par les professions de l'administration et du commerce.

Elles y réussissent très bien surtout parce qu'elles ne copient pas les modèles masculins de succès. Elles ont trouvé leur propre façon de faire qui est à la fois innovatrice et créative, et qui répond à leur ambition profonde de faire évoluer la société en y implantant leurs valeurs.

Les douze cas présentés dans ce livre insistent sur la diversité des domaines d'activités des femmes d'aujourd'hui comme le tourisme, la construction, l'alimentation, l'immobilier, la mise en valeur du patrimoine, le développement durable et les services de toutes sortes.

Il n'y a plus de portes fermées ni de plafonds de verre pour les femmes. Elles ont contourné ces obstacles pour atteindre leurs objectifs. Elles réussissent parce qu'elles y mettent de la passion. Elles s'impliquent totalement pour réaliser leur rêve de dépassement et de réalisation de soi.

Elles font preuve d'un leadership inspirant qui laisse toute la place à la créativité. Elles sont des chefs de file dans leur domaine en bonne partie parce qu'elles ont innové et inventé pour bâtir à leur façon. Elles ont vite compris que plus on occupe un rang élevé dans une hiérarchie, plus on dispose d'une large marge de manœuvre, plus on a les coudées franches pour se développer et avancer, elles sont enfin en situation de contrôle.

Elles réalisent toutefois que la contrepartie représente une énorme responsabilité, mais elles n'ont plus peur de l'assumer, car elles ont maintenant confiance en elles. Elles font preuve d'ouverture d'esprit et de volonté afin de surmonter les défis incontournables que leur nouvelle situation entraîne.

Il n'y a plus de sentiers battus, mais seulement des enjeux, des défis à relever de façon créative, et ce, afin de se démarquer. C'est plus difficile, mais tellement gratifiant lorsque le but est atteint. Cela donne confiance en soi et repousse les frontières du possible.

Plusieurs des femmes présentées dans les études de cas de cet ouvrage ont gagné un prix au concours annuel du Réseau des femmes d'affaires du Québec que j'ai créé en 2001 lorsque j'assumais la présidence de cet organisme. L'objectif consistait à donner aux femmes l'opportunité de se mettre en évidence. Ce concours prône encore l'excellence au féminin et donne de la visibilité et de la crédibilité aux nouveaux modèles féminins de réussite.

Les femmes réussissent, car elles sont en harmonie avec leurs valeurs. Elles peuvent mettre toute la passion dont elles sont capables et persévérer jusqu'à l'atteinte de leurs objectifs.

La société bénéficiera de cet apport de leadership, de créativité et d'innovation. L'avenir dans le monde des affaires se conjugue maintenant autant au féminin qu'au masculin.

REMERCIEMENTS

- - -

Louis Jacques Filion

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les intrapreneures qui ont accepté de se livrer à des entrevues de trois à cinq heures au cours desquelles nous les avons questionnées sur leur vie, leur histoire, leurs apprentissages, leurs façons de penser, d'agir, d'être créatives et d'innover. Merci aussi, à chacune, d'avoir révisé avec patience parfois plusieurs versions successives du texte de leur étude de cas.

Merci à mes coauteurs qui ont fait un travail à la fois laborieux et créatif d'écriture et parfois de réécriture jusqu'à ce que nous arrivions à ce que nous considérons comme la version optimale qui rend justice et permet de bien mettre en valeur le profil et le cheminement de chacune des personnes étudiées.

L'idée de ce livre a germé lors de la publication des études de cas d'un livre précédent portant sur le même sujet, mais dans lequel on ne retrouve qu'une seule étude de cas sur une intrapreneure¹. J'étais à me demander comment il se faisait que nous n'ayons pas été en mesure d'identifier des sujets féminins pour nos recherches sur l'innovation et l'intrapreneuriat. L'événement déclencheur se produisit lorsqu'Ali Fadil entra dans mon bureau, se présenta et me dit: « *Je suis un nouvel étudiant à la M. Sc. Je suis intéressé par l'intrapreneuriat. Auriez-vous besoin d'un assistant pour travailler sur ce sujet ?* » Le projet fut aussitôt en marche. Merci Ali d'avoir été l'élément déclencheur qui a permis de réaliser ce livre. En plus d'avoir été le coauteur de quatre des études de cas de ce livre, Ali a identifié des auteures parmi ses

1 Filion, L.J. (2012). *Oser intraprendre. Ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires.

collègues et a coordonné la majorité des études de cas présentées dans ce livre, révisant et suggérant des perspectives enrichissantes tout au long de ce projet qui s'est étalé sur deux années (2010-2012).

Merci à Pierre-André Julien non seulement pour son préambule et ses conseils, mais aussi pour avoir inspiré et pour continuer à inspirer cette génération dont je suis sur l'importance de générer des savoirs en entrepreneuriat. Merci à Nicole Beaudoin, alors qu'elle dirigeait le Réseau des femmes d'affaires du Québec, de nous avoir proposé presque tous les sujets des études de cas présentées dans ce livre, puis d'avoir accepté d'en rédiger la préface.

Merci à Lisette Vinet de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier pour ses soutiens administratifs et logistiques.

NOTE AU LECTEUR

Il est écrit au début de la majorité des livres: «Tout au long de cet ouvrage, le genre masculin inclut le féminin et est utilisé dans son sens générique en vue d'alléger le texte.» Nous avons appliqué ce précepte. Toutefois, comme notre livre porte sur la place des femmes dans les organisations, l'introduction, le chapitre 1, la conclusion ainsi que l'annexe sont écrits au féminin. Cela n'engage que l'auteur principal. Ainsi, pour ces textes, le genre féminin inclut le masculin et est utilisé dans son sens générique en vue d'alléger le texte.

PRÉAMBULE

La présence croissante des femmes dans nos entreprises

Pierre-André Julien

Professeur émérite à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Directeur de la collection «Entrepreneuriat & PME»
des Presses de l'Université du Québec

Comme vient de le rappeler le Conference Board en mai 2013 et comme l'avait montré la Chambre de commerce du Québec il y a peu, moins de 14 % des grandes entreprises canadiennes comptent des femmes au sein de leurs conseils d'administration et 45 % d'entre elles n'en comptent aucune. Ce qui ne peut se justifier dans nos sociétés où les femmes prennent à bon droit leur place presque partout ailleurs.

On invoquerait trois raisons pour expliquer ce retard. Premièrement, les femmes auraient une formation plus faible que celle des hommes. Mais cela ne tient plus alors que, depuis une décennie, le nombre d'étudiantes a dépassé celui de leurs confrères, par exemple, dans les facultés en science de gestion. Deuxièmement, la conciliation travail-famille pousserait les femmes notamment dans les services de proximité et le travail autonome aux horaires plus flexibles ; mais cette raison est de moins en moins valable avec tous les services offerts comme les garderies, l'aide au devoir ou, de plus en plus, un meilleur partage des tâches entre les membres du couple. Troisièmement,

un ratio fiscal plus élevé et des coûts complémentaires comme une deuxième voiture ou une garde-robe particulière pour rencontrer certaines exigences liées au travail, ne jouent plus autant avec le fractionnement des revenus et la formation plus élevée des femmes qui demandent d'être mises en valeur.

Toutefois, les deux dernières raisons jouent malheureusement encore. D'abord, les femmes sont encore peu présentes sur les réseaux ou les jurys à l'origine des choix ou des promotions. Ensuite, la discrimination et les idées préconçues existent malheureusement toujours, y compris dans les critères pour définir les tâches ou les qualités recherchées. Comme vient de le rappeler une récente déclaration d'un PDG d'une très grande entreprise canadienne, à l'exemple du PDG du CN expliquant l'absence de francophones sur les conseils d'administration des grandes entreprises dans les années 1960. À noter que ces préjugés peuvent relever aussi des femmes, comme le révélait une étude française à propos du comportement des directrices d'un service favorisant plutôt des hommes « par crainte de voir leur service féminisé et donc dévalorisé par rapport à d'autres à composition masculine plus importante¹ ».

Pourtant cette réalité est très différente dans les PME. Nos propres études sur les différents postes de direction dans plus de 12 000 petites entreprises manufacturières québécoises de moins de 200 employés montrent qu'en 1990 environ 11 % étaient dirigées par des femmes². Alors que récemment, ce nombre dépassait 20 %. Mais, surtout, dans plusieurs fonctions, cette proportion des femmes dirigeantes était encore plus élevée.

Par exemple, en comptabilité, la féminisation de la direction est passée de 25 % en 1990 à 53 % en 2005. Dans le cas des finances, cette tendance a été multipliée par 6 pour atteindre 31 %. Il en est de

1 Fortino, S. (2002). *La mixité au travail*, Paris, La dispute/SNEDIT.

2 Julien, P.A., M. Morin et L. Cadieux (2008). « The rise of women to leading positions in manufacturing SMEs from 1990 to 2005 », *International Journal of Business and Globalization*, vol. 2, n° 3, p. 244-264; Sanchez-Munoz, M. (2004). « Tableau des cadres d'aujourd'hui : ambitions et réussites des femmes-cadres. Étude comparative France-Allemagne », *Innovations. Cahiers d'économie et d'innovation*, n° 20, p. 83-93.

même en ressources humaines, passant de 39 % en 1990 à 49 % en 2005. Le poste en marketing a aussi connu une évolution de même ampleur, atteignant 31 % il y a huit ans.

Des données provisoires de 2010 montrent que cette propension tend à s'accroître, en particulier dans les entreprises de moins de vingt employés, et surtout dans les nouvelles entreprises, où le taux de féminisation est deux à trois fois plus élevé que dans les entreprises de plus de 100 employés. Cette tendance joue aussi au niveau de la haute direction et, graduellement, dans les tâches touchant la production. Nous pouvons supposer que cette recherche d'égalité devrait s'étendre avec la présence de plus en plus forte des filles dans les facultés d'ingénierie, comme on le constate partout dans nos universités.

De plus, la présence de plus en plus grande des femmes dans les divers postes de direction leur permettra de pénétrer lentement mais sûrement les réseaux économiques et de dépasser ainsi leur rôle trop souvent symbolique dans les grandes entreprises.

Ce livre présentant des cas de femmes occupant une position clé dans nos grandes entreprises québécoises ou dans nos grandes organisations est particulièrement probant dans ce changement qui s'accroît. Non seulement ces exemples sont d'une grande clarté sur la capacité de ces femmes à influencer leur milieu, mais ils montrent surtout que leur esprit d'innovation systématique est capable d'influer sur tout le reste de l'organisation.

Ajoutons que ce livre était attendu alors que les études de cas étaient depuis trop longtemps axées sur des directions masculines. Il devrait marquer les nouvelles pratiques dans nos entreprises et continuer à influencer nos étudiants et nos étudiantes pour que chacun et chacune prenne la place qui lui est due.

AVANT-PROPOS

- - -

Louis Jacques Filion

Mentionnons d'abord le contexte qui a conduit à la rédaction de cet ouvrage. Il se situe dans le prolongement d'un livre précédent composé d'études de cas sur l'intrapreneuriat¹. Parmi les commentaires exprimés par les lecteurs au sujet du livre *Oser intraprendre*, trois ont particulièrement retenu mon attention : 1) les 12 études de cas que vous présentez sont fort intéressantes, mais une seule porte sur une femme ; 2) ces études de cas sont un peu longues et vous devriez penser à en produire qui soient plus courtes et qui s'adressent à monsieur et madame tout le monde ; 3) il serait utile que vous expliquiez ce qu'est l'intrapreneuriat, car cela permettrait aux lecteurs non familiers du domaine de mieux comprendre la dynamique décrite dans ces études de cas. Le présent ouvrage tente de répondre à ces commentaires et suggestions.

On parle beaucoup d'innovation, du besoin d'innovation qu'éprouvent les entreprises et les sociétés, mais on s'intéresse généralement peu aux personnes qui initient, conçoivent et réalisent des innovations. On parle beaucoup de « gestion de projet », mais peu des personnes qui initient et conçoivent des projets. Ces personnes sont le plus souvent des entrepreneurs ou des intrapreneurs. Les entrepreneurs le font en fondant des entreprises, puis en continuant à apporter des innovations en créant et en développant des nouveaux produits ou services. Le présent livre présente des intrapreneures qui innovent dans des organisations dont elles ne sont pas propriétaires.

1 Filion, L.J. (2012). *Oser intraprendre. Ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires.

L'introduction décrit brièvement les douze études de cas et montre la perspective qui a guidé les auteurs dans la démarche de collecte d'information et de rédaction des cas par la suite. Le premier chapitre quant à lui initie au domaine de l'intrapreneuriat.

Dans les chapitres suivants, de courtes études de cas, écrites dans un langage simple, sont proposées. Elles ont été réalisées pour soutenir des activités d'enseignement en intrapreneuriat et sont conçues de telle sorte que le lecteur puisse comprendre la dynamique de chaque personne, les événements, moments et tournants qui les ont amenées à adopter un comportement innovant.

La rédaction de ce livre a été doublement pédagogique, car elle a aussi appris aux coauteurs de chaque chapitre comment structurer et rédiger une étude de cas à vocation pédagogique. S'adressant tant aux étudiantes et étudiants qu'à toute autre personne qui s'intéresse à l'innovation dans les organisations, ces études de cas se veulent attrayantes pour le grand public, en particulier pour celles et ceux de la génération Y et même pour les plus jeunes.

Après la présentation des douze études de cas, une brève conclusion examine quelques dimensions propres aux femmes qui s'engagent dans des processus innovants. Ensuite, une annexe suggère des exercices pour circonscrire son potentiel intrapreneurial et se préparer mentalement à générer des activités innovantes.

L'objet de notre démarche ne consiste pas à fournir une série de données statistiques pour enrichir notre savoir sur l'état des lieux ainsi que sur les caractéristiques des intrapreneures. Même si les textes sont présentés de façon conviviale, il s'agit d'études approfondies qui présentent des modèles exemplaires non seulement pour accumuler des savoirs, mais surtout pour réfléchir, comprendre et apprendre sur les façons d'être, de faire et de devenir des intrapreneures. Il s'agit d'offrir des référents riches sur ces personnes qui conçoivent et réalisent des innovations qui font avancer, transforment et permettent de réinventer les organisations et les sociétés.

Les douze études de cas présentées dans ce livre ont été conçues pour permettre aux personnes, femmes ou hommes, qui veulent intégrer, dans leur façon de faire, des pratiques intrapreneuriales,

de réfléchir de façon créative sur ce qu'il faut apprendre et sur les façons d'organiser sa pensée pour être en mesure de devenir un multiplicateur d'innovations.

En d'autres mots, nous insistons sur cette dimension, il ne s'agit pas seulement d'accumuler des savoirs, mais surtout d'apprendre à penser de façon structurée et créative pour être en mesure de concevoir et de passer à l'action innovante. Nous insistons sur le fait que la construction de ces études de cas permet d'accumuler non seulement des savoirs, des savoirs-être et des savoirs-faire, mais surtout des savoirs devenir. Cela peut être appris et réalisé. Les intrapreneures présentées dans ce livre l'ont fait. Ces études de cas montrent que cet apprentissage s'est fait graduellement, le plus souvent sur plusieurs années dans une progression continue de réflexions sur soi ainsi que sur ses façons de faire pour aller toujours plus loin dans l'expression de soi.

Comme pour le livre précédent, *Oser intraprendre*, les sujets choisis pour ces études de cas sont des personnes exceptionnelles qui ont accompli des réalisations exceptionnelles. Ces femmes ont toutes des histoires et des parcours différents, œuvrent dans des domaines d'expertise différents, même si elles évoluent parfois dans des secteurs d'activités connexes. Ce sont des personnes qui ont toutes appris par elles-mêmes comment se dépasser par la réalisation d'activités innovantes et d'innovations. Ce sont de véritables modèles exemplaires pour apprendre et se préparer à la pratique de l'innovation dans les organisations et la société.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	XI
Les intrapreneures: des championnes de l'innovation Nicole Beaudoin	
Remerciements.....	XIII
Louis Jacques Filion	
Préambule	XV
La présence croissante des femmes dans nos entreprises Pierre-André Julien	
Avant-propos	XIX
Louis Jacques Filion	
Introduction.....	1
L'intrapreneure, l'innovation et la pratique intrapreneuriale Louis Jacques Filion	
Chapitre 1.....	15
Brève initiation à l'intrapreneuriat: l'intrapreneuriat ou la pratique de l'innovation dans les organisations Louis Jacques Filion	
Chapitre 2.....	35
Nathalie Beaudry, intrapreneure bénévole: une fibre pour les filles et les sciences Ariane-Hélène Fortin et Louis Jacques Filion	
Chapitre 3.....	53
Marie-Paule Kirouac et la Maison Aube-Lumière: l'engagement d'une intrapreneure sociale Marie-Ange Masson et Louis Jacques Filion	

Chapitre 4.....	67
Johanne Gélinas et le développement durable: le courage et la ténacité de ramer à contre-courant	
Ali Fadil et Louis Jacques Filion	
Chapitre 5.....	83
Francine Lelièvre, intrapreneure : une source créative d'innovations dans la mise en valeur du patrimoine	
Marie-Ange Masson et Louis Jacques Filion	
Chapitre 6.....	101
Guylaine Legault et Desjardins: des activités innovantes à profusion	
Ali Fadil et Louis Jacques Filion	
Chapitre 7.....	133
Lucille Daoust, intrapreneure : des contributions novatrices dans le domaine du tourisme	
Ali Fadil et Louis Jacques Filion	
Chapitre 8.....	153
Céline Rousseau, intrapreneure : des approches créatives dans le domaine de l'alimentation	
Myriam Presti et Louis Jacques Filion	
Chapitre 9.....	167
Nadine Léonard : une ingénieure innovante dans le monde de la construction	
Myriam Presti et Louis Jacques Filion	
Chapitre 10.....	181
Sonia Trudel : savoir briser les frontières	
Ali Fadil et Louis Jacques Filion	
Chapitre 11.....	215
Nancy Duclos : innovations comptables et managériales chez Premier Tech	
Myriam Presti et Louis Jacques Filion	

Chapitre 12.....	231
Line C. Lamarre: des contributions innovantes d'une intrapreneure à l'essor de Premier Tech	
Myriam Presti et Louis Jacques Filion	
Chapitre 13.....	251
Le défi de l'innovation d'Isabelle Marcoux et de Brigitte Lépine: vers la transformation de Transcontinental	
Ariane-Hélène Fortin et Louis Jacques Filion	
Conclusion.....	273
Les intrapreneures: des agentes nécessaires au renouvellement, à la transformation et à la réinvention des organisations	
Louis Jacques Filion	
Annexe.....	281
Exercices de réflexion pour mettre en valeur son potentiel intrapreneurial	
Bibliographie.....	289
Notices biographiques.....	293

INTRODUCTION

L'intrapreneure, l'innovation et la pratique intrapreneuriale

Louis Jacques Filion

Les choses changent. Dans nos entreprises, on s'aperçoit que ce ne sont pas d'abord les ressources matérielles, la grande taille ou la puissance financière des concurrents qui peuvent le plus nous mettre en péril, mais leur créativité et leurs idées.

Camille Carrier et Sylvie Gélinas,
Créativité et gestion, 2010

Le premier objectif de ce livre consiste à présenter et faire connaître des modèles de femmes qui sont sorties des sentiers battus en accomplissant des choses hors de l'ordinaire. Nous proposons aussi des repères pour mieux comprendre les dimensions de leur comportement en lien avec l'innovation, dimensions que nous avons tenté d'illustrer par ces études de cas.

Les études de cas

- - -

Les intrapreneures présentées dans ce livre sont connues et reconnues dans leur milieu pour leurs activités innovantes. Certaines ont déjà reçu, à ce sujet, des prix d'organismes publics; les autres en recevront éventuellement. Nous avons cherché des personnes qui œuvrent dans des domaines différents. Cependant si quelques-unes évoluent dans un même domaine, elles le font à partir de perspectives professionnelles différentes. Par exemple, Nancy Duclos et Line C. Lamarre travaillent toutes les deux chez Premier Tech à Rivière-du-Loup, mais dans des divisions différentes. De plus, l'une est comptable et l'autre travaille en ressources humaines. Les lignes qui suivent introduisent brièvement chacune de ces intrapreneures.

De nombreuses personnes contribuent de façon bénévole à notre société. Certaines s'impliquent même en entrepreneuriat social en créant des organismes qui sont essentiellement gérés et opérés par des bénévoles. Nous avons tenu à présenter au moins une intrapreneure qui a créé une telle activité, une innovation que nous considérons comme exceptionnelle: « Les filles et les sciences: un duo électrisant ». Cette activité annuelle, qui a pour but d'intéresser les filles aux professions dites « scientifiques », est née d'un manque de femmes ingénieures observé par **Nathalie Beaudry** dans ses activités de recrutement. Nathalie a su aller au-delà des frontières de son travail en gestion des ressources humaines pour créer une activité qui devrait changer, au cours des prochaines décennies, la vie de milliers de filles tout en permettant aux organisations de combler un besoin majeur.

De plus en plus de personnes pratiqueront plusieurs métiers ou professions dans leur vie et certaines personnes épouseront une cause sociale en fin de carrière. C'est le cas de **Marie-Paule Kirouac**, enseignante devenue une intrapreneure sociale et la dynamo qui anime un centre de soins palliatifs reconnu pour son dynamisme et sa capacité à s'autofinancer dans la région de Sherbrooke. Toutes les intrapreneures présentées dans ce livre sont des personnes très énergiques et Marie-Paule ne fait pas exception. Elle constitue un exemple très vivant qui montre que la vie ne s'arrête pas à 65 ans.

Vivre ses rêves et vivre selon ses convictions, savoir s'engager dans des combats pour des causes que l'on sait justes, voilà la trajectoire suivie par **Johanne Gélinas** dans ses activités professionnelles pour

promouvoir et rendre possible le développement durable. L'étude de cas raconte l'histoire d'une pionnière du mouvement écologique au Québec, une fille qui n'a pas froid aux yeux et qui a eu le courage de ramer à contre-courant pendant des années, en particulier en début de carrière.

Francine Lelièvre est souvent identifiée au Musée de la Pointe-à-Callière, mais peu de gens savent que cette historienne vient d'un milieu familial entrepreneurial en Gaspésie et qu'elle a livré de nombreux combats pour protéger et mettre en valeur le patrimoine. D'abord fonctionnaire puis entrepreneure, c'est son expertise de consultante internationale dans la conception de musées qui l'a conduite au projet qui a donné naissance au Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal situé à la Pointe-à-Callière dans le Vieux-Montréal, un des rares musées consacrés à l'histoire d'une ville et un des musées qui a reçu le plus grand nombre de prix au Canada.

Alphonse Desjardins serait fier de rencontrer **Guylaine Legault**. Le fondateur des Caisses populaires aimait trouver de nouvelles façons de permettre aux gens ordinaires de prendre soin de leurs avoirs et d'épargner. L'intrapreneuriat dans les secteurs financiers est souvent difficile, car ces secteurs sont très réglementés. Mais Guylaine ne se laisse pas arrêter facilement. Elle réussit toujours à trouver le petit espace qui permet de continuer à aller de l'avant et d'innover: une véritable source d'idées et d'énergie qui transforme tout ce qu'elle touche.

L'intrapreneuriat dans les secteurs public et parapublic n'est pas facile, mais il n'est pas impossible. Certains disent que bureaucratie et intrapreneuriat sont des oxymorons. **Lucille Daoust** a prouvé que rien n'est impossible à celles qui sont déterminées, mais qu'il faut connaître le domaine et savoir comment continuer à progresser, graduellement et sûrement. Grâce à cette intrapreneure à la fois éclairée et extrêmement tenace, un organisme hybride tel l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) est parvenu à prendre sa place et à rayonner au Québec.

« Petit train va loin » dit un proverbe qui s'applique bien à **Céline Rousseau**, devenue PDG d'un des grands groupes d'alimentation au Québec. Céline, c'est l'écoute et la sensibilité à ce qui l'entoure et une attitude créative fortement orientée vers l'action. Jean Coutu m'a

dit un jour: « *Y a rien de pire qu'un patron qui n'a jamais été employé.* » Céline doit être une patronne en or, car elle a occupé mille et un emplois différents, passant de syndicaliste à entrepreneure et creusant graduellement le sillon qui a fait d'elle une dirigeante imaginative, énergique et éclairée.

Le monde de la construction est un monde dur. Plus encore, il faut le dire: « c'est un monde macho », un monde d'homme, quoi! Mais saviez-vous qu'il existe une femme qui est une des leaders dans ce domaine en Amérique du Nord! **Nadine Léonard** est vice-présidente chez Pomerleau. Cette ingénieure a dirigé de gros chantiers de construction tant aux États-Unis qu'au Canada: des complexes gigantesques. Plus encore, le cas montre comment elle est devenue une leader de l'innovation dans son secteur. Messieurs: saluez-la avec respect en levant votre chapeau bien haut. Marie-Louise Roy¹ a bien décrit ce phénomène des femmes qui œuvrent dans des métiers d'hommes, et Nadine y excelle!

Les comptables agréées (maintenant CPA) s'orientent souvent vers d'autres activités que celles de la comptabilité. Nous les retrouvons dans divers domaines des affaires. **Sonia Trudel** est de celles-là. Cette intrapreneure est la combinaison d'une culture familiale entrepreneuriale, d'une expertise comptable et financière bien ficelée ainsi que d'une attitude de « toujours améliorer ce qui existe », ce qui est, en fait, le *motto* implicite de toute intrapreneure. Sonia a géré des complexes immobiliers parmi les plus gros à Montréal et même celui de Radio-Canada sur l'ensemble du territoire canadien. Elle a même pris des vacances dans l'Ouest canadien au cours desquelles elle est allée vérifier sur place, à ses frais, comment étaient occupés et gérés certains édifices du télédiffuseur où la densité du personnel était peu élevée. Son histoire comporte mille et une leçons dont celle de savoir élargir les frontières de l'exercice de sa tâche. Elle est l'illustration qu'une intrapreneure se comporte dans son travail comme une entrepreneure, comme s'il s'agissait de sa propre entreprise.

Premier Tech est une entreprise exceptionnelle, un modèle avant-gardiste de ce que seront les entreprises leaders du futur. Cette entreprise, dirigée de père en fils par des innovateurs, comprend

1 Roy, M.-L. (2012). *Vie de femme dans un métier d'homme*, Montréal, Guérin.

de nombreuses personnes au comportement très innovant. Il faut mentionner que ce comportement innovant a permis à l'entreprise de connaître une croissance exponentielle au cours de la dernière décennie, son chiffre d'affaires passant de quelques dizaines de millions de dollars à plus d'un milliard de dollars, par suite du développement amorcé à l'échelle internationale. Deux intrapreneures ont été retenues: Nancy Duclos et Line C. Lamarre. Elles sont présentées par ordre alphabétique².

Certaines organisations savent reconnaître les intrapreneures et les propulser à des postes de direction où tout est à inventer et à construire. **Nancy Duclos** est de celles-là. D'abord l'attitude de cette comptable a modifié la relation au temps de l'activité comptable en la faisant passer d'une relation de vérification *ex post*, soit après coup, à une relation de participation *ex ante*, soit de questionnement intensif des dimensions coûts et finances, lors de l'élaboration de projets. Elle a intégré, au cours même de la conception de projets avec les spécialistes des domaines concernés, un questionnement qui incite à faire autrement et permet ainsi de diminuer les coûts de façon significative. Cette façon de faire a amené la direction de l'entreprise Premier Tech à confier à Nancy la direction d'opérations d'envergure à l'étranger, en particulier en Asie et en Europe. Que se passe-t-il lorsqu'une femme vient diriger une firme de 200 spécialistes en Allemagne là où on n'a jamais vu une femme diriger dans un domaine qui compte d'ailleurs peu de femmes? Nancy a brisé des frontières, a dirigé, de façon créative avec une main de fer dans un gant de velours, des opérations complexes à l'échelle internationale dans des milieux où les femmes sont peu présentes et certainement pas à la direction des entreprises.

Débutant comme infirmière, **Line C. Lamarre** a passé une bonne partie de sa carrière dans des postes de direction de haut niveau en ressources humaines chez Bombardier Transport où elle n'a cessé de contribuer aux innovations dans la gestion des ressources humaines. Cette « boule d'énergie » innovante s'applique depuis plus d'une

2 Ces deux études de cas se situent dans le prolongement d'une étude de cas antérieure qui a présenté la dynamique intrapreneuriale d'ensemble de Premier Tech: Veillette, M. et L.J. Filion (2012). « Premier Tech: quand intrapreneuriat et création d'unités d'affaires riment avec innovation, exportation, région », dans L.J.Filion, *Oser intraprendre*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires, p. 277-299.

décennie à développer des activités et une culture de l'innovation chez Premier Tech. En fait, sa tâche consiste à rendre encore plus innovante l'une des entreprises qui se situe déjà parmi les leaders au Québec et au Canada. Un des projets qu'elle a mis de l'avant consiste à développer un programme interne de formation à l'activité innovante. Line est l'une des ressources majeures de la transformation continue de la culture intrapreneuriale de Premier Tech – leader mondial de l'innovation dans son domaine – pour la rendre toujours plus innovante, ce qui permet à cette entreprise de continuer à réinventer sans cesse les façons de faire du secteur.

Transcontinental est une entreprise qui œuvre dans le domaine de l'imprimerie et des magazines, en somme dans des secteurs de l'imprimé. La venue du numérique constitue une menace majeure pour ce leader d'un secteur en maturité et même en déclin. Deux intrapreneures ont décidé de prendre les choses en main et, à l'exemple de 3M et d'autres entreprises innovantes dans le monde, de stimuler la capacité intrapreneuriale de l'entreprise pour générer de nouveaux produits et des innovations qui vont permettre à cette entreprise de se transformer tout en maintenant sa position de tête. **Isabelle Marcoux** et **Brigitte Lépine** ont mis en place le Challenge de l'innovation, un concours interne qui s'adresse à tout le personnel de cette entreprise multinationale. Cette étude de cas est différente des autres. Elle présente un portrait plus court des deux intrapreneures qui ont accompli un travail formidable pour revitaliser une entreprise multinationale. Cette étude de cas met l'accent sur l'entrepreneuriat organisationnel en décrivant un exemple de ce qu'une entreprise peut faire pour mettre en valeur le potentiel intrapreneurial de ses employés, ce qui constitue le potentiel de ressources le plus puissant et le moins exploité dans la majorité des entreprises. La réussite du Challenge de l'innovation présente un exemple remarquable qui devrait inspirer toutes les entreprises, grandes ou petites, privées ou publiques, qui veulent se transformer et se réinventer en stimulant la créativité et le potentiel innovant du personnel.

Afin de vous familiariser avec les concepts et les perspectives à partir desquels nous avons abordé et structuré les études de cas présentées dans ce livre, nous vous invitons à lire la suite de cette introduction.

L'intrapreneure, l'innovation et la pratique intrapreneuriale

- - -

L'innovation existe uniquement parce que des personnes la pratiquent. Comme c'est le cas dans les études qui portent sur toutes les catégories et types d'actrices entrepreneuriales, nous accordons beaucoup d'importance à la compréhension du processus subjectif des personnes étudiées. Quelles sont les caractéristiques de ces personnes? De quelle façon leur histoire a-t-elle façonné leur façon d'être, d'apprendre, de réfléchir, de penser de façon créative, de passer à l'action et de faire?

Les entrevues menées avec les intrapreneures pour rédiger les études de cas présentées dans ce livre ont duré de trois à cinq heures et ont comporté des dizaines de questions. Il faut ajouter à cela l'étude de documents, de rapports divers et parfois d'entrevues menées avec des collègues, des subalternes ou des cadres supérieurs des personnes interrogées. Au cours de la rédaction, les auteurs ont dû faire des choix et se concentrer sur des faits saillants racontés par chacune. Avant d'aborder les questions qui nous intéressent, regardons d'un peu plus près les activités des intrapreneures, certaines de leurs caractéristiques les plus marquantes et essayons de dégager quelques référents qui nous permettront de comprendre leur façon de penser et d'agir.

Les caractéristiques des intrapreneures

- - -

Les profils et caractéristiques des intrapreneures varient beaucoup, sans compter leurs expertises dans des secteurs d'activités et des domaines de spécialisations très différents. La majorité des intrapreneures exerce une pratique intrapreneuriale qui vient se superposer à leur métier de base, mais certaines intraprennent dans des domaines différents de celui de leur métier d'origine. C'est le cas, par exemple, de Marie-Paule Kirouac qui a passé l'essentiel de sa vie dans le monde de l'enseignement, mais qui est devenue la force motrice qui a impulsé un centre de soins palliatifs.

L'observation et l'étude des intrapreneures nous font découvrir des personnes aux comportements très différents, certaines paraissant plus timides alors que d'autres montrent une attitude plus frondeuse. Les comportements peuvent dépendre d'un grand nombre de facteurs: la culture familiale, le rang dans la famille, le degré d'éducation et,

plus tard, le type d'organisation dans laquelle on évolue ainsi que les postes occupés. Les caractéristiques des personnes innovantes retenues et présentées au tableau 1 ont souvent été mentionnées dans les écrits de recherche. Elles nous sont apparues les plus courantes chez les intrapreneures dont les études de cas sont publiées dans ce livre.

Il est intéressant de savoir que les caractéristiques des intrapreneures s'apparentent énormément à celles des entrepreneures, même si le niveau de risque est généralement moins élevé puisqu'il ne s'agit pas de leurs propres avoirs, mais les niveaux d'intrapreneurialité rejoignent et dépassent même parfois les niveaux d'expression entrepreneuriale.

Tableau 1 – Quelques caractéristiques des intrapreneures

Caractéristiques des entrepreneures	Caractéristiques des intrapreneures
Connaissance du domaine et du sujet	Curiosité
Engagement	Conservatisme
Intuition	Capacité analytique
Flexibilité	Compréhension des limites de l'acceptable
Débrouillardise	Jugement dans l'utilisation des ressources
Imagination	Habilités politiques
Innovation	Négociation
Sensibilité aux changements	Reconnaissance des contributions des autres
Énergie	Communication
Orientation vers l'action	Réseaux internes et externes
Tolérance au risque	
Réseaux	

Les intrapreneures présentent les mêmes caractéristiques que les entrepreneures et bien davantage.

Mentionnons cependant que certaines des caractéristiques les plus souvent attribuées aux intrapreneures peuvent s'appliquer aussi à des entrepreneures.

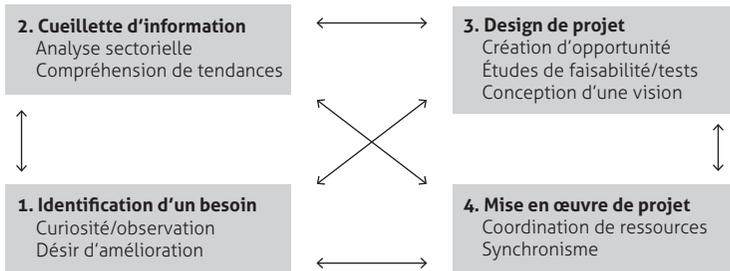
Ces caractéristiques apparaissent assez explicites et ne seront pas commentées ici. Mentionnons que, le plus souvent, les intrapreneures

présentent un parcours scolaire plus long que celui de la majorité des entrepreneures, une bonne proportion d'entre elles étant des diplômées universitaires, ce qui n'est pas le cas des entrepreneurs.

De plus, les intrapreneures ont évolué dans des milieux de travail, ont occupé des postes et ont accompli des tâches qui présentent des degrés de complexité plus élevés que chez la majorité des entrepreneures. Elles ont généralement développé davantage de capacités analytiques et ont mis en place un réseau de relations plus élaboré que celui de la majorité des entrepreneures qui débutent en affaires. Les intrapreneures sont le plus souvent des leaders déjà reconnues dans leurs organisations respectives de même que dans le secteur dans lequel elles évoluent.

Regardons maintenant ce qu'implique la réalisation de projets intrapreneuriaux afin de mieux comprendre comment doit s'organiser la façon de penser d'une intrapreneure pour mener à bien ses activités. Cette réalisation comprend essentiellement quatre grandes étapes : 1) identification d'un besoin ; 2) cueillette d'information ; 3) design de projet ; 4) mise en œuvre de projet. Cela est illustré à la figure 1.

Figure 1 – **Design et réalisation de projets intrapreneuriaux**



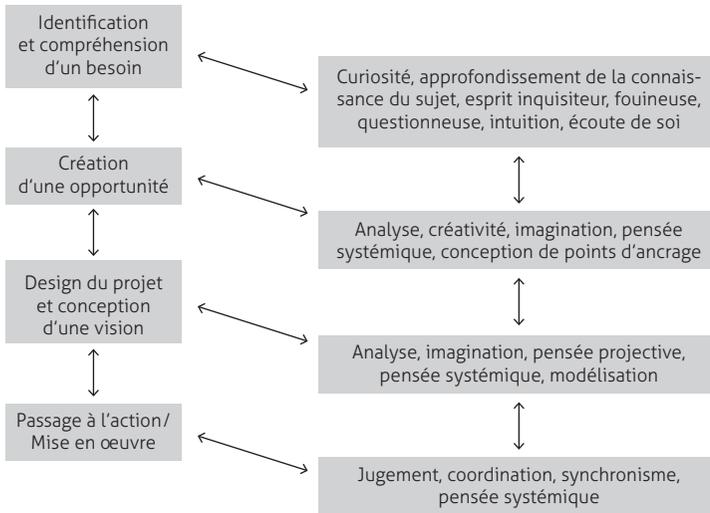
Ce qui est présenté à la figure 1 nous permet de comprendre que pour bien concevoir sa démarche, une intrapreneure doit faire appel à plusieurs facultés du cerveau droit, telles l'intuition, la créativité et l'imagination ainsi qu'à plusieurs fonctions du cerveau gauche, telles les capacités analytiques et la rationalité.

Tout comme pour l'entrepreneure, l'intrapreneure se doit d'être d'abord une personne réflexive, non seulement une personne qui aime réfléchir, mais aussi une personne qui réfléchit en vue de l'action.

Certaines sont rapides. Les actrices intrapreneuriales réfléchissent tout le temps. Certaines les appellent des « penseuses qui font », d'autres des « faiseuses qui pensent ». Elles sont toujours en train d'apprendre et s'ajustent en faisant.

Nous ne revenons pas ici sur l'importance capitale de l'écoute de soi et de son intuition dans le processus entrepreneurial, sujets déjà souvent abordés dans des publications antérieures³. La figure 2 ci-dessous exprime des dimensions capitales de la pensée intrapreneuriale, laquelle s'exerce tant avant que pendant l'activité innovante.

Figure 2 – Pensée intrapreneuriale



La partie de gauche de la figure exprime les activités de base, soit les plus fondamentales de l'intrapreneure, tandis que la partie de droite suggère les dimensions réflexives qui seront mises à profit pour mener à terme les quatre activités mentionnées dans la partie gauche de la figure. Il est intéressant d'observer que les actrices intrapreneuriales ont beaucoup de suite dans les idées, qu'elles

3 Filion, L.J. et C. Ananou (dir.) (2010). *De l'intuition au projet d'entreprise*, Montréal, Éditions Transcontinental et Presses HEC Montréal, coll. « Entreprendre » ; Filion, L.J. (2007). « Pratique intrapreneuriale et visionnisme », dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME. De la création à la croissance*, Montréal et Paris, ERPI et Pearson Éducation, p. 445-460.

expriment une cohérence interne souvent remarquable et que les caractéristiques réflexives sont mises en mouvement pour soutenir plusieurs activités différentes, mais connexes. En fait, intuition, analyse et imagination font partie du coffre à outils fréquemment utilisé par les actrices intrapreneuriales.

Des questions à explorer pour mieux saisir la dynamique intrapreneuriale

- - -

Les objectifs poursuivis lors de la rédaction de l'étude de cas d'une intrapreneure consistent essentiellement à illustrer les péripéties d'un cheminement intrapreneurial le plus souvent au sein d'une grande entreprise. En fait, il s'agit de faire comprendre la dynamique intrapreneuriale en présentant les moyens utilisés pour mener à terme des projets innovants. Ces études de cas présentent aussi des éléments de stratégie intrapreneuriale : non seulement l'origine, la conception et la mise en œuvre du projet, mais aussi les contraintes et les difficultés surmontées. Le tableau 2 montre les objectifs d'apprentissage plus spécifiques généralement poursuivis.

Tableau 2 – Objectifs d'apprentissage des études de cas d'intrapreneures

1. Comprendre l'histoire d'une intrapreneure, en particulier les faits qui ont influencé son devenir innovant.
2. Connaître les avantages, inconvénients et difficultés d'un cheminement innovant.
3. Reconnaître les caractéristiques, le savoir-être, le savoir devenir, le savoir imaginer, le savoir passer à l'action, le savoir-faire d'intrapreneures.
4. Identifier et comprendre les sources de motivation des intrapreneures.
5. Se familiariser avec les composantes de l'exercice du métier d'intrapreneure ; saisir les éléments de cohérence dans l'ensemble d'une démarche intrapreneuriale.
6. Se familiariser avec la gestion de l'innovation, en particulier la relation entre la conception et la mise en œuvre.
7. Comprendre la subjectivité d'une intrapreneure et extrapoler son devenir à partir des caractéristiques de sa dynamique relationnelle.
8. Comprendre les interrelations entre les pratiques managériales et intrapreneuriales, en particulier l'utilisation et l'agencement des ressources dans un processus d'innovation.
9. Affiner son jugement afin de se préparer à mieux jouer des rôles professionnels et organisationnels innovants.
10. Réfléchir à sa propre dynamique afin de mieux situer son potentiel innovant et les façons de le mettre en valeur.

Les questions soulevées lors des entrevues et études d'intrapreneures visent à éclairer la compréhension des objectifs mentionnés ci-dessus. Le tableau 3 ci-dessous mentionne des questions souvent abordées en classe relativement aux études de cas d'intrapreneures.

Tableau 3 – Questions fréquemment soulevées lors de discussions sur des études de cas d'intrapreneures

1. Quelles sont les caractéristiques qui font que cette personne est innovante ?
2. Quels sont les éléments qui ont permis à cette personne de s'épanouir comme intrapreneure ?
3. Que penser de la façon selon laquelle cette intrapreneure a su surmonter les difficultés liées à l'exercice de ses fonctions et de son métier d'intrapreneure ?
4. Que penser des forces et des faiblesses de cette intrapreneure ?
5. Qu'est-ce qui est particulier au modèle d'apprentissage de cette intrapreneure ?
6. Que penser des façons de travailler avec les autres de cette intrapreneure (conception et mise en œuvre d'innovations) ?
7. Comment évaluer l'utilité et l'importance des relations d'appuis de cette intrapreneure ?
8. Comment évaluer la gestion des risques encourus par cette intrapreneure ?
9. Aimerez-vous travailler avec cette intrapreneure ? Pourquoi ?
10. Qu'est-ce que cette intrapreneure aurait avantage à faire pour améliorer ses façons de faire ?
11. Quels sont les défis des entreprises qui veulent embaucher des intrapreneures et privilégier les comportements intrapreneuriaux ?
12. Quelles sont les différences dans les pratiques intrapreneuriales en contexte de PME et en contexte de grande entreprise ?
13. Croyez-vous que les intrapreneures soient plus utiles aux grandes entreprises ou aux PME ? Comment évaluer les retombées du comportement de l'intrapreneure étudiée sur la culture de l'entreprise ?
14. Comment faire pour se préparer à jouer un rôle intrapreneurial ?
15. Qu'avons-nous appris et retenu de cette étude de cas ?

En somme, une étude de cas en intrapreneuriat devrait nous faire réfléchir sur le devenir intrapreneurial ainsi que sur les façons de faire qui engendrent l'innovation. Nous sommes intéressés à comprendre jusqu'où l'approfondissement des expertises des personnes en cause

leur permet d'aller au-delà des frontières de ce qui existe déjà. Nous essayons de comprendre la logique de chaque personne étudiée. La façon selon laquelle les projets sont conçus et gérés est intéressante à comprendre pour les personnes qui se destinent à jouer des rôles innovants: comment les projets sont-ils conçus et réalisés? Avec qui? De quelle façon la mise en œuvre de ces projets va-t-elle générer une valeur ajoutée ou procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise? Les cas présentés dans ce livre sont des cas d'introduction à la pratique intrapreneuriale. Dans une étape subséquente, des cas présentant de façon détaillée la conception et la réalisation de projets innovants auront avantage à être abordés.

Le chapitre qui suit présente une brève introduction à la compréhension des éléments essentiels d'une démarche intrapreneuriale.

CHAPITRE 1

Brève initiation à l'intrapreneuriat

*L'intrapreneuriat ou la pratique
de l'innovation dans les organisations*

Louis Jacques Filion

C'est un fait bien documenté dans la littérature et confirmé par de multiples témoignages que l'initiative individuelle – et pas uniquement celle des fondateurs – joue un rôle important dans l'histoire et le succès des entreprises. Il en est ainsi, car l'entreprise constitue une « structure d'opportunités », selon les termes de l'économiste Edith Penrose¹.

Véronique Bouchard,
Intrapreneuriat. Innovation et croissance, 2009

1 Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*, 4^e éd., Oxford, Oxford University Press.

Qu'est-ce que l'intrapreneuriat

Ce premier chapitre se veut une introduction simple et succincte à ce qu'est l'intrapreneuriat et les milieux qui le favorisent.

L'intrapreneuriat réfère aux pratiques entrepreneuriales dans les organisations. L'entrepreneuriat est le domaine de l'innovation par excellence. Les personnes qui jouent des rôles entrepreneuriaux, qu'elles soient entrepreneures ou intrapreneures, contribuent à des choses nouvelles et différentes communément appelées « innovations ».

L'intrapreneuriat, c'est l'expression entrepreneuriale à l'intérieur d'une organisation existante. L'entrepreneure est propriétaire de l'entreprise et y contrôle l'utilisation des ressources ; ce n'est pas le cas de l'intrapreneure qui est une employée dans l'organisation où elle intervient. Notre définition se présente comme suit : *l'intrapreneuriat concerne la conception et la mise en œuvre d'innovations dans les organisations par des personnes qui jouent des rôles innovants, que ce soit avec ou sans l'appui des directions de ces organisations*. Les innovations apportées par les intrapreneures procurent une valeur ajoutée en comparaison de ce qui existait déjà. Certaines intrapreneures deviendront des extrapreneures, c'est-à-dire des entrepreneures qui continueront à faire, en se lançant en affaires, ce qu'elles faisaient comme intrapreneures.

Les intrapreneures sont des personnes qui jouent des rôles entrepreneuriaux dans les organisations. Mais nous avons opté pour le terme « innovant », car on associe le plus souvent l'entrepreneure essentiellement à la création soit de nouveaux produits, soit d'une nouvelle entreprise, mais pas nécessairement à des « activités innovantes » au sens plus large, comme de nouvelles façons de faire, l'identification de nouvelles sources d'approvisionnement, le développement de nouveaux clients ou de nouveaux marchés. Nous allons tenter ici de démystifier le terme « innovation » trop souvent associé exclusivement à l'invention ou à la conception de nouveaux produits ou à l'innovation technologique. En effet, de nombreuses intrapreneures sont des innovatrices organisationnelles ou même sociales, comme c'est le cas de certaines des intrapreneures présentées dans ce livre.

Le terme « innovant » s'applique à toute nouvelle façon de faire qui procure *une valeur ajoutée*. Il s'agit là de la différence majeure entre le changement et l'innovation. Ce terme exprime de façon explicite que ce qui est concerné n'est pas uniquement la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle unité dans l'organisation, mais bien toute nouveauté qui améliore les façons de faire en apportant une valeur ajoutée. Il faut comprendre que la signification du terme « innovation » a connu une grande évolution au cours des années. Nous y reviendrons.

Pourquoi un intérêt accru pour les pratiques innovantes ? Pourquoi soutenir et vouloir stimuler l'intrapreneuriat ? Pourquoi les organisations s'intéressent-elles autant à l'innovation et aux pratiques innovantes ? Voilà des questions souvent posées par nos étudiantes ? Plusieurs facteurs expliquent l'intérêt toujours plus grand porté à l'intrapreneuriat et à l'innovation depuis une quinzaine d'années. Nous en retenons cinq principaux.

Le premier facteur réside dans la place toujours plus grande occupée par les entrepreneures et les petites entreprises dans les économies, par les nouveautés toujours plus nombreuses apportées par les entrepreneures sur les marchés chaque année. Les Américaines avaient accordé une place spéciale aux entrepreneures dans leur société, mais les Asiatiques sont allés plus loin et plus vite, en particulier au Japon, en Corée du Sud, en Inde et en Chine. Les pratiques entrepreneuriales des PME ont graduellement influencé les pratiques à l'intérieur de grandes organisations qui ont réalisé l'importance du potentiel intrapreneurial inexploité de leurs ressources humaines et ont mis en place des soutiens à des façons de faire toujours plus innovantes.

Le deuxième facteur résulte de la poussée sans précédent du développement des technologies et des effets engendrés sur les façons de vivre, de travailler et de consommer. Regardons par exemple, tout ce que l'industrie de l'informatique et la progression rapide des réseaux sociaux ont apporté comme changements dans les façons de vivre, de travailler et de se relier entre humains : Apple, Microsoft, Google, Facebook, LinkedIn, Twitter, etc. Cela est aussi vrai pour bon nombre d'autres dimensions qui concernent l'organisation de vie ainsi que les choix d'activités des personnes.

Le troisième facteur réside dans le besoin devenu permanent d'innovation des organisations. En effet, la productivité n'est pas liée qu'aux économies d'échelles et aux économies d'envergure, mais aussi, et de plus en plus, aux capacités de s'autotransformer en permanence, de générer des innovations, des façons nouvelles de faire qui assurent une valeur ajoutée. Voilà une ou deux décennies, nombre d'organisations y pensaient deux fois avant de se lancer dans l'innovation à cause des risques souvent encourus à sortir des sentiers battus, à se lancer dans de nouvelles façons de faire ou à développer de nouveaux produits sans savoir comment le marché réagira. De nos jours, il est plus risqué de ne pas innover que d'innover, car dans la majorité des secteurs, si on n'innove pas, on sera vite dépassé par la compétition.

Le quatrième facteur réside dans l'extension continue apportée au concept et aux pratiques d'innovation. Voilà deux décennies, l'innovation concernait essentiellement l'ingénierie, la conception de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants. De nos jours, l'innovation concerne toute personne qui œuvre dans les organisations, toutes les fonctions, toutes les activités et non seulement l'innovation technologique.

Un manager avec qui je discutais au Japon, me fit observer un employé qui avait ramassé un morceau de papier sur le plancher. Il me dit: « *Regardez comment nos employés sont innovateurs!* » J'ai demandé à l'interprète de vérifier une seconde fois ce que ce manager avait dit et elle me le confirma: « *Il a bien fait référence au fait que cette personne a contribué à une innovation, car elle a fait une chose qui n'est pas dans sa description de tâche.* »

En fait, lorsqu'on regarde ce qui s'est passé au cours de la dernière décennie, il faut voir que la gestion du changement est passée dans beaucoup d'entreprises à une gestion de l'innovation. Dans un nombre toujours plus grand de situations, on veut aller beaucoup plus loin dans une gestion du changement qui est en train de devenir permanente dans certaines organisations. On vise à transformer de façon continue les façons de faire. Cela concerne toutes les fonctions de gestion et toutes les activités. Le concept d'innovation a connu une extension et la frontière devient toujours plus étroite et plus mince entre changement organisationnel, développement organisationnel et intrapreneuriat.

Le cinquième facteur qui influence l'accélération de la place occupée par l'innovation dans les organisations et les sociétés réside dans le niveau de formation du personnel.

Des milliers de diplômées des écoles de gestion et institutions universitaires intègrent le marché du travail chaque année. Plusieurs de ces diplômées ont déjà vécu des expériences de travail et arrivent sur le marché de l'emploi avec soit un second diplôme de premier cycle, soit des diplômes de deuxième et troisième cycles.

Elles ne veulent plus de tâches répétitives ni être contraintes d'adopter de vieilles façons de faire. Elles désirent avoir la latitude de faire les choses différemment, d'innover, d'avoir du plaisir à travailler, à créer. Elles veulent se réaliser en concevant et mettant en œuvre des façons de faire nouvelles, technologiquement mieux adaptées, et des nouveautés jamais exploitées de cette façon auparavant. C'est là où se situe leur motivation profonde. Et ce sont là les types de personnes que les organisations, même bureaucratiques, recherchent de plus en plus.

Les intrapreneures : des entrepreneures non propriétaires

- - -

Qu'est-ce qui distingue l'intrapreneure de l'entrepreneure ? D'une part, les similarités sont grandes, car les deux sont à l'affût de besoins non satisfaits, souvent émergents qui présentent des situations opportunes pour concevoir des innovations. Les niveaux d'incertitude peuvent aussi se ressembler, les deux étant concernées par l'apport de nouveautés. D'autre part, les différences sont, elles aussi, considérables puisque la liberté de manœuvre et la part de risques sont fort différentes.

En effet, l'intrapreneure évolue dans un contexte où elle est une employée avec tout ce que cela comporte de limites sur ce qu'il est possible de faire sans contrevenir aux normes acceptables pour l'organisation. Elle risque sa réputation ou même sa sécurité d'emploi, en particulier pour les passionnées qui veulent aller trop loin, trop vite. De son côté, l'entrepreneure a toute la latitude pour faire ce qu'elle veut, mais elle assume l'entière responsabilité de ce qu'elle entreprend, soit la totalité des risques liés à la conception et à la réalisation d'innovations, en particulier lors de la création de son entreprise.

L'activité intrapreneuriale découle d'un besoin perçu par une personne qui essaie de trouver une solution pour répondre à ce besoin. Cette personne est imaginative, conçoit et met en œuvre des projets, sait utiliser les ressources qui l'entourent dans le milieu dans lequel elle œuvre. Elle n'a pas peur de gérer le risque et sait passer à l'action dans des corridors parfois étroits où la marge de manœuvre est le plus souvent limitée.

Nous insistons sur le fait que les projets conçus et réalisés par des intrapreneures apportent une valeur ajoutée à ce qui existait déjà. Les intrapreneures permettent aux organisations de se renouveler, ce sont elles qui insufflent une dynamique qui permet d'aller toujours de l'avant. Elles rament parfois à contre-courant. Leur vitesse de croisière est souvent plus élevée que celle de l'organisation où elles évoluent. Elles apparaissent parfois comme des « électrons libres » qui viennent perturber la quiétude organisationnelle, mais ce sont leurs contributions qui font que les organisations se renouvellent, se réinventent.

Revenons sur un point majeur : les intrapreneures évoluent dans un cadre organisationnel où elles ne sont pas propriétaires de l'entreprise. Par conséquent, elles ne contrôlent pas l'utilisation des ressources comme peuvent le faire les entrepreneures qui sont généralement les propriétaires de leur entreprise ou à tout le moins des copropriétaires qui exercent un pouvoir de contrôle et de décision. Ainsi, les intrapreneures doivent être en mesure d'exercer des habiletés politiques dans leurs façons de faire qui vont leur permettre de développer des appuis pour mener à terme leurs projets. Elles doivent continuellement convaincre.

Les intrapreneures doivent être en mesure d'exercer beaucoup de jugement non seulement sur les projets sur lesquels elles travaillent, par exemple être en mesure d'évaluer adéquatement les besoins des utilisateurs éventuels des produits/services à développer, mais aussi évaluer jusqu'où on peut aller tout en demeurant dans les normes de ce qui est acceptable. « *Il est important de savoir évaluer jusqu'où on peut étirer l'élastique* », disent certaines, autrement dit être en mesure d'évaluer la frontière de ce qui est acceptable dans l'organisation où on évolue. Cette dimension est importante à mesurer, car, tout comme les entrepreneures, les intrapreneures aiment essayer des choses et « bricoler » pour évaluer ce qui pourrait être, pour créer une nouveauté.

Dans de très grandes entreprises, l'intrapreneuriat s'exprime souvent par la création de produits et même par la création d'une nouvelle division pour gérer le développement et la croissance des parts de marché générées par le nouveau produit. Mais l'intrapreneuriat s'exprime aussi de plus en plus dans une grande diversité d'activités et de domaines, en particulier par des innovations et des restructurations innovantes apportées dans les processus de gestion d'opérations, de gestion des ressources humaines, de marketing ainsi que dans les autres fonctions de gestion.

L'intrapreneuriat et le développement organisationnel

- - -

Il convient de mentionner que bon nombre d'intrapreneures évoluent dans des services dont les clientes sont à l'interne, comme c'est le plus souvent le cas en ressources humaines, en comptabilité, en services informatiques et autres domaines. Dans ces cas, la ligne de démarcation est souvent très mince entre le changement organisationnel, le développement organisationnel et l'intrapreneuriat.

Pour qu'un changement organisationnel soit considéré comme une activité innovante, il faut qu'il concerne une restructuration qui comporte une création de valeur par l'introduction d'une ou de plusieurs nouveautés, par exemple des innovations dans des façons de faire qui apporteront une valeur ajoutée, faisant en sorte que les résultats obtenus soient supérieurs aux résultats antérieurs. Il arrive d'ailleurs très souvent que des personnes qui apportent des changements organisationnels ou qui œuvrent en développement organisationnel jouent des rôles intrapreneuriaux.

Le métier d'intrapreneure

- - -

Mentionnons aussi que, comme c'est le cas de l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat se présente de plus en plus comme un métier qui vient le plus souvent se superposer à un métier de base. L'intrapreneuriat est un métier qui comprend des compétences et qui s'apprend, mais pour lequel il existe encore peu de formations. Nombre d'entrepreneures

exercent leur métier à temps plein, ne cessant de développer de nouveaux produits, d'améliorer les processus de gestion et de fabrication, de développer de nouveaux marchés.

Cependant, la majorité des intrapreneures pratiquent ce métier à temps partiel à travers les multiples autres activités relatives à l'exercice de leur métier de base. Certaines entreprises, comme 3M, ont littéralement institutionnalisé l'exercice du métier d'intrapreneure, invitant leur personnel à suggérer sans cesse le développement de nouveaux produits. De grands gestionnaires, tels Jack Welch chez GE et Louis V. Gerstner Jr. chez IBM, ont revitalisé leur entreprise respective en stimulant l'expression intrapreneuriale tant par leurs communications que par les formations qu'ils ont mises en place à ce sujet. Au Québec, Premier Tech et Transcontinental apparaissent comme des leaders dans ce domaine.

Pourquoi des personnes en viennent-elles à se comporter comme des intrapreneures ? Les motivations sont variées, mais nous observons un besoin de progresser, d'aller plus loin, d'améliorer ce qui existe, de se dépasser. Les intrapreneures opèrent comme s'il s'agissait de leur propre entreprise. Elles recherchent la performance tant pour elles-mêmes que pour leur organisation. Voici la façon de voir d'un intrapreneur chevronné à ce sujet :

Le profil de l'intrapreneur n'est pas tellement difficile à cerner. Il est passionné par les idées nouvelles et désire apprendre. Contrairement au gestionnaire, il s'ennuie et ne se sent pas à l'aise dans la répétition (Serban Teodoresco)².

Le système d'activités intrapreneurial

--

Le terme « système » est utilisé ici, car il s'agit d'un ensemble, d'un tout comprenant plusieurs composantes interreliées et complémentaires, même si certaines peuvent parfois paraître disparates. Un système d'activités entrepreneurial commence par des points d'ancrage,

2 Hafsı, J. et L.J. Fillion (2012). « Serban Teodoresco : de survivant à intrapreneur », dans L.J. Fillion, *Oser intraprendre*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires, p. 207-244.

généralement la création d'une d'opportunité, qui vont offrir un fil conducteur (vision) pour permettre d'élaborer un ensemble cohérent d'activités qui comporte une innovation. Les composantes de ce système et la manière avec laquelle elles sont interreliées dépendent de l'histoire de chaque personne, de ses façons de penser et de faire ainsi que de la contingence de chaque projet.

Les points d'ancrage de ce système intrapreneurial sont conçus en réponse à un besoin, parfois perçu comme un problème à résoudre, nous insistons sur ce dernier point. Un vieil adage suggère que ce qui est perçu comme un problème par la majorité des mortelles apparaît plutôt comme une situation opportune pour une personne innovante.

Ici la curiosité, le désir d'amélioration, le perfectionnisme jouent pour beaucoup et font en sorte qu'une situation opportune perçue par une actrice entrepreneuriale, qu'elle soit entrepreneure ou intrapreneure, ne sera pas nécessairement perçue par d'autres, en tout cas pas de la même façon. Il existe une finesse dans la curiosité des actrices entrepreneuriales et intrapreneuriales qui fait qu'elles sont motivées à creuser toujours plus loin pour mieux comprendre les tenants et les aboutissants des besoins qui les entourent. Elles sont engagées dans ce qu'elles font et ne cessent de questionner les pourquoi et les comment derrière ce qui existe.

Les actrices entrepreneuriales et intrapreneuriales savent utiliser les ressources et les compétences qui les entourent. Elles savent se ménager des appuis et s'entourer de personnes-ressources compétentes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations où elles évoluent, car elles aiment cheminer, progresser, avancer dans ce qu'elles font. Cela peut devenir agaçant et même insécurisant pour les personnes qui les entourent, qui sont heureuses de préserver le *statu quo*.

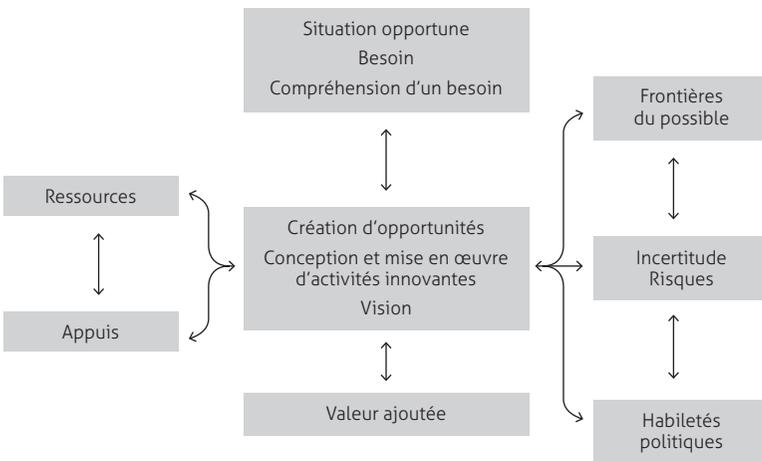
Les intrapreneures se tiennent bien informées et cela les sert bien pour mesurer le risque. Elles finissent par développer un instinct de survie qui leur permet de continuer à progresser et à faire ce qu'elles veulent faire. « Ce que femme veut, Dieu le veut », dit le proverbe et cela semble bien convenir tant aux actrices entrepreneuriales qu'intrapreneuriales. Leur détermination et les habiletés politiques qu'elles développent leur permettent de mieux gérer le risque, de demeurer vigilantes dans l'utilisation des ressources et réalistes à l'étape de la mise en œuvre.

Phénomène intéressant, les intrapreneures sont à la fois imaginatives et créatives, mais aussi tout à la fois conservatrices et prudentes. Ces premières caractéristiques sont souvent vues comme étant le fait de créatrices et de personnes du domaine des arts tandis que les secondes sont le plus souvent associées aux gestionnaires et aux personnes exerçant des rôles de contrôle, mais on les retrouve toutes chez les intrapreneures.

Il est utile de comprendre que ces caractéristiques jouent des rôles déterminants dans la façon suivant laquelle les intrapreneures activent et gèrent leur système d'activités, un système qui génère de la valeur ajoutée en comparaison de ce qui existait auparavant. La figure 1 introduit les principales composantes d'un système d'activités intrapreneurial.

Il faut noter que ce système ressemble en tout point à un système d'activités entrepreneurial. Les frontières du possible peuvent y être plus larges et les habiletés politiques y jouent un rôle déterminant. Par contre, compte tenu des ressources abondantes de certaines grandes entreprises, en particulier en ce qui a trait aux expertises de certaines gestionnaires, il apparaît que les frontières du possible peuvent être plus grandes pour certaines intrapreneures que pour des entrepreneures, compte tenu des ressources limitées dont ces dernières disposent.

Figure 1 – Composantes d'un système d'activités intrapreneurial



Les compétences et la préparation à l'activité intrapreneuriale

Nous avons vu que la pratique intrapreneuriale est un métier qui vient se superposer à un métier de base. En exerçant son métier de base, une personne développe le réflexe d'améliorer ce qu'elle fait ainsi que les façons de le faire. D'ailleurs cela fait généralement partie de l'implantation des programmes de qualité, toujours plus nombreux depuis quelques décennies.

Au cours des dernières années, des formations sur l'intrapreneuriat et les pratiques innovantes dans les organisations ont été introduites dans quelques programmes universitaires. Les études de cas présentées dans ce livre ainsi que dans le livre *Oser intraprendre* ont d'ailleurs été conçues pour ces formations. Mais la majorité des intrapreneurs apprennent encore ce métier graduellement, « sur le tas », d'une expérience à l'autre. Le tableau 1 introduit les compétences les plus courantes requises des intrapreneurs. Pour une compréhension plus claire, elles sont présentées en trois catégories : techniques, de conception et managériales. Ces compétences sont tirées de plusieurs recherches réalisées en intrapreneuriat, dont les nôtres.

Tableau 1 – Compétences intrapreneuriales

Compétences techniques	Compétences de conception	Compétences managériales
Maîtrise de l'exercice du métier de base	Pensée systémique	Gestion des ressources
Connaissance du secteur	Pensée créative	Gestion du risque
Connaissance de l'organisation	Réflexes innovants	Capacités de communication
Connaissance des produits/services	Capacité à penser hors norme	Polyvalence
Compréhension des besoins des utilisateurs	Capacités analytiques	Gestion du système relationnel
Connaissance des marchés	Pensée projective et visionniste	Négociation
	Conception de projets	Vente, savoir convaincre
	Conception organisationnelle et délégation	Orientation vers l'action
		Orientation vers la tâche
		Orientation vers les personnes
		Orientation vers les résultats

Comme ces compétences apparaissent, pour la plupart, assez explicites en soi, nous n'en commenterons brièvement que quelques-unes. Parmi les compétences techniques, insistons sur la maîtrise de l'exercice du métier de base. Les intrapreneures sont reconnues comme étant excellentes dans ce qu'elles font. Ce sont des leaders déjà reconnues ou en voie de l'être dans leurs domaines respectifs.

Elles sont de celles qui aiment aller plus loin et se dépasser. La compréhension des besoins des utilisateurs actuels et futurs est majeure. Il faut savoir se placer dans les souliers des utilisateurs de demain et essayer de comprendre ce qu'il faudra améliorer pour être en mesure de mieux répondre aux besoins à venir.

Parmi les compétences de conception, insistons sur les capacités imaginatives et créatives à réfléchir à l'extérieur des normes actuelles de même que sur les capacités à concevoir autrement ce qui existe déjà. Par exemple, le fait de présenter ce chapitre au féminin constitue une innovation qui, nous l'espérons, sera propice à mieux stimuler les capacités réflexives et l'imagination. Les actrices intrapreneuriales qui développent des nouveautés qui réussissent imaginent souvent des façons de faire plus efficaces que celles qui existent déjà.

Les compétences managériales les plus négligées dans la préparation des futures actrices entrepreneuriales et intrapreneuriales demeurent les capacités de concevoir, de négocier, de vendre, de convaincre et de passer à l'action. La pratique intrapreneuriale est un processus où on apprend en faisant, mais il faut un minimum de préparation et une réflexion continue bien articulée sur ce que nous voulons réaliser et sur les façons de le réaliser.

Pour mieux se préparer à l'activité intrapreneuriale, il est utile de travailler avec un mentor, parfois deux, un externe et un interne à l'entreprise où on évolue. Une autre façon d'apprendre à mieux articuler sa pensée innovante consiste à écrire. Il est suggéré d'avoir deux dossiers actifs : le premier dans lequel on écrit ses réflexions sur son modèle intrapreneurial, sa façon de faire, sur les sujets sur lesquels se renseigner et apprendre, ainsi qu'un deuxième dossier sur les projets et activités à entreprendre et à mettre en œuvre.

Comprendre et contrer les *effets morphines*

Dans un grand nombre d'organisations, il existe des attitudes issues du passé qui font en sorte qu'on ne voit pas certains changements en cours dans le secteur ou dans l'environnement, changements qui peuvent avoir une incidence sur le devenir de l'entreprise. Les intrapreneures sont des personnes éveillées et aux aguets de ce qui se passe autour d'elles. Elles sont aussi transparentes pour communiquer leurs perceptions et réflexions sur ce qui se passe dans l'organisation et son environnement.

Divers effets morphines viennent neutraliser le besoin de renouvellement des organisations. Les routines de toutes sortes en font partie. Il existe dans nombre d'organisations des personnes qu'on n'écoute plus, des ressources qu'on ne voit plus, qu'on n'utilise plus. Les intrapreneures ont avantage à jeter un regard nouveau sur ces éléments souvent perçus comme des « eaux stagnantes », ces effets morphines qui alourdissent, engourdissent et ralentissent la marche de l'organisation. Bien des choses, des personnes, des contextes peuvent être revitalisés. Il faut user de son jugement pour en évaluer le potentiel.

Les intrapreneures ne tiennent rien pour acquis et aiment questionner ce qui existe. Elles sont disposées à réutiliser ce qui est considéré comme du « bois mort ». Parfois, il s'agit de personnes, parfois d'actifs (équipements, bâtisses, etc.). Elles conçoivent des scénarios qui proposent comment les recycler pour les réutiliser, les revitaliser, en particulier lorsqu'on est à court de ressources pour ses projets. Mais il faut bien évaluer et tester avant de s'engager afin de ne pas courir le risque de s'embourber.

Apprendre à vivre avec le *système immunitaire*³ organisationnel

Une des hantises de toute personne qui veut apporter des changements, introduire des idées neuves ou, pire encore, suggérer de nouvelles façons de faire qui risquent d'insécuriser l'ordre et les

3 Concept utilisé par Serban Teodoresco au cours de ses activités intrapreneuriales chez Unilever. Voir l'étude de cas suivante : Hafsi, J. et L.J. Filion (2012). « Serban Teodoresco : de survivant à intrapreneur », dans L.J. Filion, *Oser intraprendre*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires, p. 207-243.

habitudes établis, réside dans la résistance aux changements venant de certaines personnes ou de l'histoire de l'entreprise. « *On a déjà essayé quelque chose comme ça et ça n'a pas fonctionné.* » « *Les gens qui ont essayé de développer ce type d'activités ont tous fini par quitter l'entreprise.* » « *Le président actuel ne veut plus entendre parler de projets risqués comme ceux-là !* »

L'intrapreneure en devenir doit bien identifier les noyaux durs du système immunitaire, savoir les contourner, mais, parfois, il n'existe pas d'autres choix que de les affronter. Il faut connaître les sujets tabous, déceler ce qui empêche les gens d'agir, en somme établir sa carte des composantes du système immunitaire de l'organisation.

À l'inverse, il faut aussi établir sa carte du système progressiste de l'organisation et relever les éléments progressistes ainsi que ceux pouvant offrir des appuis potentiels. Il faut savoir quand « brasser la cage » et faire avancer des idées pour préparer le terrain. Le fait de mettre en place un petit groupe de travail composé de gens ouverts pour discuter de tel sujet pourra servir à préparer le terrain aux nouveautés qu'on envisage de proposer. Cela permet d'avoir une petite masse critique qui crée un espace et un mouvement de soutien à ses projets.

La préparation à l'action intrapreneuriale

- - -

Passer à l'action intrapreneuriale suppose de ne pas avoir peur de mettre la main à la pâte. Cela commence par le questionnement sur ce qui existe. Voici quelques questions types que posent des intrapreneures: « Pourquoi est-ce que nous ne pourrions pas faire ceci ? » « Cette modification de notre produit/service permettrait à notre client d'améliorer sensiblement sa position concurrentielle ! » « Les clients pourraient être grandement intéressés par ceci ! » « En repensant notre façon de faire (en ce qui a trait à telles pratiques de gestion des ressources humaines), nous améliorerions considérablement la gestion de notre force de vente. » Nous terminons cette section par le tableau 2 qui suggère dix préceptes pour mieux structurer une démarche intrapreneuriale.

Tableau 2 – Dix préceptes pour l'intrapreneure

1. Entretenir une représentation mentale réaliste de soi, mais idéaliste de son rôle organisationnel souhaité. Savoir s'émerveiller.
 2. Maintenir une attitude « éveillée et allumée » en relation avec ce qui se passe autour de soi. Rechercher les améliorations et suivre attentivement l'évolution des tendances de son secteur.
 3. Entretenir une excellente connaissance de son environnement organisationnel.
 4. Établir ce qui est désirable et souhaitable dans le contexte organisationnel dans lequel on évolue. Définir les frontières du possible.
 5. Fixer des objectifs comportant des cibles précises et mesurables à atteindre.
 6. Établir une démarche comprenant quelques scénarios pour atteindre ces cibles.
 7. Ne pas avoir peur d'introduire des innovations significatives.
 8. Savoir s'entourer, se ménager des appuis et savoir les reconnaître par la suite.
 9. Savoir choisir les moments propices pour passer à l'action. Respecter le gradualisme, mais bien évaluer le synchronisme.
 10. Faire connaître et reconnaître ses réalisations.
-

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat organisationnel?

- - -

La majorité des intrapreneures évoluent dans des organisations qui n'ont pas mis en place de soutiens aux initiatives intrapreneuriales, bien que de plus en plus de directions d'entreprises soient maintenant conscientes de l'importance de l'innovation et de l'importance de la soutenir.

Malgré des discours prometteurs à ce sujet, même si un nombre croissant d'organisations le fait chaque année, relativement peu de directions d'entreprises savent comment le faire. Des entreprises comme 3M, Nokia, Google, Intel, GE, IBM et plusieurs autres se sont développées grâce à l'instauration de politiques, de programmes, de structures, de cultures enfin après la mise en place de moyens pour soutenir l'innovation par l'activité intrapreneuriale.

Au Québec, Premier Tech a implanté une culture et des moyens pour soutenir l'expression intrapreneuriale (voir les cas Nancy Duclos et Line C. Lamarre). Transcontinental est en train de vivre une

transformation accélérée à la suite de la mise en place d'un programme de suggestions d'innovations, le Challenge de l'innovation. Même si les études de cas présentées dans ce livre portent essentiellement sur des intrapreneures et des pratiques intrapreneuriales, l'une de ces études de cas porte sur l'entrepreneuriat organisationnel, à savoir la transformation continue d'une organisation par l'introduction de pratiques et d'activités intrapreneuriales. Mentionnons que cette entreprise, Transcontinental, a connu un succès hors de l'ordinaire grâce à la direction assumée pendant plusieurs décennies par un entrepreneur exceptionnel, Rémi Marcoux⁴, qui n'a cessé d'innover, de soutenir des activités innovantes et d'intégrer une culture intrapreneuriale qui demeure très vivante dans l'entreprise.

L'entrepreneuriat organisationnel⁵ peut être défini comme l'ensemble des moyens mis en place par la direction d'une organisation pour favoriser une culture intrapreneuriale et soutenir les comportements innovants. Ces moyens peuvent beaucoup varier d'une organisation à une autre.

Les environnements organisationnels favorables à l'expression intrapreneuriale

De nombreuses auteures ont suggéré des façons de soutenir et stimuler les pratiques intrapreneuriales. Mentionnons : Carrier⁶, Basso⁷, Bouchard⁸, Garel et Mock⁹. Nous ne revenons pas sur tout ce que ces auteures ont écrit, mais mentionnons certains moyens susceptibles d'améliorer et de faciliter l'expression intrapreneuriale.

-
- 4 Fillion, L.J. (1990). « Rémi Marcoux », *Les entrepreneurs parlent*, Québec, Éditions de l'entrepreneur, p. 15-56.
 - 5 L'entrepreneuriat organisationnel est parfois mentionné sous le vocable « entrepreneuriat corporatif », ce qui est la traduction littérale de son équivalent en anglais : « *corporate entrepreneurship* ».
 - 6 Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
 - 7 Basso, O. (2006). *Le manager entrepreneur. Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*, Paris, Village mondial; Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.
 - 8 Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat, innovation et croissance: entreprendre dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
 - 9 Garel, G. et E. Mock (2012). *La fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod.

Le tableau 3 présente quelques caractéristiques des environnements organisationnels qui favorisent l'expression intrapreneuriale.

En plus de ces caractéristiques, mentionnons quelques moyens utilisés par des entreprises pour créer des milieux plus favorables à l'expression intrapreneuriale.

Tableau 3 – Caractéristiques des environnements organisationnels qui favorisent l'expression intrapreneuriale

1. Culture de questionnement
2. Milieu engagé dans ce qu'on fait
3. Activités formelles et informelles d'apprentissage
4. Communications et transparence
5. Milieux qui évitent les surcharges de travail
6. Flexibilité dans l'organisation du travail
7. Mixité des domaines de spécialisation dans la disposition des lieux de travail
8. Mixités diverses dans la composition de groupes et des équipes de travail
9. Responsabilisation du personnel
10. Incitations à la prise d'initiative
11. Tolérance de l'erreur
12. Valorisation des réussites

Les soutiens aux activités intrapreneuriales

Le rôle des mentors

Dans l'apprentissage des métiers, il n'existe pas de substitut à l'expérience. Lorsqu'on regarde l'histoire de l'apprentissage, depuis des millénaires, les apprentis ont appris leur métier en pratiquant sous la gouverne d'un *compagnon* d'expérience. Dans toutes activités professionnelles, l'apprentissage des bases du métier se réalise ou est complété en étant accompagnée d'une personne d'expérience. La présence d'un mentor demeure la voie privilégiée à suivre. Non seulement le mentor peut-il aider à apprendre les rudiments du métier, mais il pourra aussi enseigner à mieux comprendre et définir les frontières de ce qui est possible et acceptable dans une organisation.

Il est recommandé que le mentor ne soit pas de la même division que la mentorée. Un bon programme de mentorat nécessite quelques heures de formation des mentors. Certaines organisations utilisent le double mentorat: un mentor interne et un mentor externe. D'autres utilisent un mentor technologique et un mentor d'affaires. Les rencontres entre mentor et mentorée ont généralement lieu une fois par mois, durent une à deux heures et suivent l'ordre du jour suggéré par la mentorée par courriel quelques jours avant la rencontre. Le mentor est invité à suggérer les sujets qu'il juge appropriés.

Un mentor n'est pas un coach. Un coach est généralement un consultant rémunéré pour ses activités, alors qu'un mentor est généralement bénévole. Lorsque viendra le temps de concevoir et démarrer des projets d'envergure, l'embauche d'un coach pourra faire une bonne différence, surtout si le coach est une personne d'expérience dans le démarrage de projets.

Le club des intrapreneures

Certaines entreprises, en particulier aux États-Unis et au Brésil, ont mis en place des «clubs d'intrapreneures». Les activités de ces clubs, qui regroupent parfois plus d'une entreprise, ressemblent aux activités des clubs d'entrepreneures étudiantes. Ils se réunissent quatre à six fois par année pour des rencontres de deux ou trois heures au cours desquelles une invitée intrapreneure vient parler de ses façons de concevoir, mettre en œuvre et gérer ses projets. On y invite aussi des entrepreneures. Des visites sont parfois organisées dans d'autres entreprises.

Le conseil aviseur intrapreneurial

Ce conseil est aussi parfois appelé le «conseil aviseur sur l'innovation». Ce conseil est constitué de membres internes et externes. Les membres externes sont le plus souvent des entrepreneures, parfois des intrapreneures venant d'autres entreprises. Ce conseil est animé par une personne nommée par l'organisation pour faire la promotion, le soutien et la coordination des activités innovantes. Ce conseil

comprend entre six et dix personnes et se réunit une ou deux fois par an. Des mini conseils aviseurs pourront être formés en soutien à la mise en œuvre de projets importants.

Pourquoi l'intrapreneuriat est-il si difficile à gérer ?

- - -

Les gestionnaires sont habitués de gérer des employées qui exécutent, des professionnelles autonomes qui savent quoi faire chacune dans leur sphère de compétence, d'autres gestionnaires qui ont aussi pour tâche de bien répartir et gérer les ressources, mais gérer des « électrons libres » qui pensent en dehors des normes et qui veulent tout chambouler, ce n'est pas toujours simple. Il n'est pas facile de planifier les budgets d'activités de ces personnes aux comportements parfois imprévisibles que peuvent être les intrapreneures.

Cela devient beaucoup plus facile lorsque la gestion de l'innovation est intégrée à la culture et aux pratiques de l'organisation. Cela est devenu visible dans des entreprises telles 3M, GE, Apple et IBM à un moment de leur histoire. Il se passe alors un phénomène intéressant: la stimulation de l'innovation qui s'ensuit engendre souvent des produits auxquels on n'avait pas pensé au départ, mais qui apparaissent par sérendipité dans le cours du processus. Ce fut le cas des fameux *Post it* développés par hasard chez 3M.

Conclusion

- - -

Ce chapitre a initié aux principales dimensions de ce qu'est l'intrapreneuriat tout en offrant des référents pour mieux comprendre la pratique intrapreneuriale. Cette pratique ressemble en tous points à la pratique entrepreneuriale sauf, dans la majorité des cas, en ce qui a trait au contrôle des ressources qui seront utilisées par les intrapreneures. En effet, les intrapreneures ne sont pas propriétaires des entreprises et des ressources qu'elles utilisent pour innover, même si certaines occupent des postes de direction élevés dans la structure organisationnelle.

La pratique intrapreneuriale suppose la compréhension de besoins qui conduira à des créations d'opportunités dont la mise en œuvre générera des innovations. Ceci nécessite un travail de conception, de

négociation, de gestion de l'incertitude et des risques pour obtenir un résultat qui exprime une valeur ajoutée en comparaison de ce qui existait au préalable.

Ce chapitre visait à introduire le monde particulier sortant souvent de la norme et souvent complexe de l'intrapreneure. **Comme l'entrepreneure, l'intrapreneure est une artiste de l'action.** Elle conçoit un système d'activité fait sur mesure pour chaque projet et elle se doit de demeurer très éveillée pour gérer ce système de façon à en minimiser les risques et à en maximiser les probabilités de réussite.

Les référents suggérés devraient permettre de mieux comprendre les diverses dimensions des études de cas présentées dans ce livre. Ils offrent aussi une structure qui sera enrichie à la lecture des chapitres qui suivent.

CHAPITRE 2

Nathalie Beaudry, intrapreneure bénévole

Une fibre pour les filles et les sciences

Ariane-Hélène Fortin et Louis Jacques Filion

*Les femmes ont profité d'un meilleur accès à l'éducation ;
elles ont envahi la plupart des fiefs masculins,
et les résultats obtenus sont éloquents.*

Francine Richer et Louise St-Cyr,
L'entrepreneuriat au féminin au Québec, 2007

Résumé

Nathalie Beaudry, c'est LA femme derrière l'initiative « Les filles et les sciences: un duo électrisant ». Chaque année, depuis 1999, l'événement attire près de 1 000 filles de 2^e et 3^e secondaire, venant de partout au Québec, pour un samedi passé à la découverte des professions scientifiques parmi les moins explorées et les moins occupées par les femmes. En plus de sa carrière de directrice principale des ressources humaines chez Expertech Bâtisseur de réseaux, une filiale de Bell,

Nathalie ne compte pas ses efforts pour cette cause qu'elle a initiée et qui lui tient à cœur. Intrapreneuriat et bénévolat! Quelle belle combinaison. Pourquoi pas?

J'ai toujours été impliquée dans beaucoup d'activités. Cela a commencé lorsque j'étais très jeune.

Nathalie est une femme pétillante. C'est avec générosité qu'elle raconte les événements de son passé. Elle parle avec passion du projet qu'elle a créé en 1998. Cette implication bénévole est venue lorsqu'elle a réalisé, en tant que responsable des ressources humaines dans une entreprise technologique, que peu de candidates féminines posaient leur candidature à des postes exigeant des formations en sciences pures et appliquées.

Toute la famille au travail : débrouillardise et sens de l'organisation

Née en 1970, deuxième d'une famille de quatre enfants, Nathalie a grandi à Pointe-aux-Trembles, dans l'est de Montréal.

Son père, boucher de formation, exerce son métier dans des magasins d'alimentation. Mais il fait aussi partie d'un réseau de représentants pour la vente des produits ménagers Stanhome. Il fait des démonstrations à domicile. « *Ce n'était pas un travail comme celui de tous les pères. Ça prend un profil débrouillard et vendeur. Tu es toujours dans le public.* »

Sa mère s'occupe des quatre enfants à la maison et épaula son père dans la vente. Elle prend en charge toutes sortes de tâches administratives, comme l'impôt, la facturation, les commandes, la préparation de cartes professionnelles, les photocopies et autres. Nathalie raconte que les enfants participaient aussi aux activités : « *Quand mon père était chez des clients, occupé à faire des ventes, on*

faisait ses commandes, on faisait sa facturation. Quand il recevait une commande, on classait les produits, on mettait les pareils ensemble. Dès notre très jeune âge, on faisait ça avec ma mère.»

Très jeune, elle apprend à répondre au téléphone, poliment, et à prendre les messages. « *On ne savait pas si c'était une cliente à mon père ou si c'était un ami. À 10 ans, j'étais capable de faire la réceptionniste. Aujourd'hui, je réalise que ça m'a servi. C'est comme ça que j'ai appris à établir des contacts et à maintenir des relations professionnelles.»*

Je suis comme ça, je suis une touche-à-tout.

Toute la famille travaille et s'implique dans ce projet. Nathalie ajoute à propos de son père : « *Sa carrière dans les produits ménagers, c'était quasiment du bénévolat. Même si ça peut être lucratif, c'est les soirs, les fins de semaine et on ne compte pas les heures. À la fin, cela ne faisait pas un gros revenu, compte tenu de tout le temps travaillé.»*

Une élève intéressée, disciplinée et engagée

À l'école, Nathalie se décrit comme une élève disciplinée et conventionnelle. Elle écoute les professeurs et fait ce qu'on lui demande.

J'avais un très grand désir de plaire. Si le professeur le dit, il faut le faire. C'est la règle. Si la professeure disait de faire la page 69, je faisais la page 69. Si elle disait d'écrire notre nom en haut à droite, j'écrivais mon nom en haut à droite. Les règles étaient faites pour être suivies. C'est encore dans ma personnalité.

Elle aime beaucoup l'école et réussit avec facilité.

Si j'écoutais le moins ce qui se passait, le fait de porter attention me permettait d'intégrer la matière; donc, je n'ai pas eu besoin d'investir beaucoup de temps à étudier après les cours. Jusqu'à l'université, je n'ai jamais vraiment étudié. J'avais bien du temps pour faire autre chose.

Au secondaire, son horaire est complètement rempli. *« J'étais toujours impliquée dans tout! Il y avait la vie étudiante, le journal étudiant, l'album de l'école, l'équipe de basketball, l'équipe de ski, l'organisation du bal. S'il y avait quelque chose, j'étais là-dedans! »*

En plus de ses nombreuses activités, elle s'entoure de beaucoup d'amis. Nathalie est une fille sociable. *« J'étais autant amie avec les bollés qu'avec les sportifs qu'avec ceux qui s'habillaient en noir avec des manteaux de cuir. J'allais à toutes les tables et je me mélangeais. »* Aujourd'hui, elle a conservé plusieurs de ces amitiés, qui évoluent dans une grande variété de milieux.

La chorale : une implication exigeante et une deuxième famille

La famille de Nathalie est catholique pratiquante. Le dimanche, toute la famille se rend à l'église Sainte-Germaine-Cousin, située à Pointe-aux-Trembles, pour la messe dominicale. Encore une fois, Nathalie s'active. *« On a décidé d'entrer dans la chorale de l'église parce qu'ils cherchaient un organiste. C'était rendu plate les dimanches parce qu'il n'y avait plus de musique! Alors ma sœur et moi on s'est dit: "On va y aller!" Ma sœur jouait du piano et moi je jouais du violon. »*

Lorsque le vicaire responsable du chœur quitte la paroisse, un ami, musicien dans la chorale et étudiant en musique avec la sœur aînée de Nathalie, prend la direction de la chorale. Les années suivantes, le chœur se détache progressivement de l'église et s'agrandit. Il donne plusieurs représentations par année. Nathalie fera en plus partie du conseil d'administration, et ce, avant même sa majorité. Tout cela exige beaucoup de travail et de temps pour une adolescente. *« J'en ai passé des heures dans le sous-sol de l'église à pratiquer avec la chorale! Ce n'était pas seulement les jeudis, il y avait aussi la réunion du conseil, un autre jour de la semaine, les pratiques spéciales, les week-ends intensifs et les spectacles. »*

La chorale, c'est comme une deuxième famille pour Nathalie. Elle y développe une relation de respect pour ses collègues plus âgés. *« J'étais entourée d'énormément de gens qui me voulaient du bien. Ce qu'ils me disaient, ça me faisait réfléchir. Souvent, je testais des idées avec eux, je leur demandais toujours leur avis avant de faire des choix*

importants.» Nathalie vivra son adolescence dans une atmosphère conviviale auprès des amis de la chorale qu'elle côtoie chaque semaine et qui sont, pour la majorité, ses aînés.

Je ne peux pas dire que j'ai eu une adolescence typique. Je n'étais pas dans les parcs, dans la rue ou à faire la fête. Je n'ai pas vraiment vécu cela parce que j'avais toutes ces autres occupations. Je ne le savais pas à l'époque, parce que j'étais bien là-dedans, mais ça m'a évité une panoplie d'expériences qui auraient pu ne pas toujours être bonnes.

Elle restera dans la chorale jusqu'à l'âge de 30 ans, au moment de la naissance de ses premiers enfants, des jumeaux. Aujourd'hui, avec trois enfants, un emploi demandant et de nombreuses implications bénévoles, elle n'a plus de temps pour la chorale. Toutefois, elle en parle encore avec intérêt et passion. « *Un jour, quand les enfants vont être plus grands, c'est sûr que je vais y retourner.* »

Vers sa voie naturelle : la psychologie

Au moment de procéder à son choix de carrière, Nathalie ne sait pas exactement où se diriger. Tout l'intéresse : la musique, la chimie, la physique, les mathématiques, tout ! Ce sont les tests d'aptitudes dans ses cours d'orientation en choix de carrière qui ont été déterminants. « *On passait beaucoup de tests qui fournissaient des indices sur ce que tu devrais être et faire dans la vie, et moi, ça donnait "psychologue", à 100 %. Il n'y avait même pas d'autres options. Ça me tentait de faire ça, alors je ne me suis pas posé de questions.* »

Sa volonté d'apprendre l'anglais la pousse à s'inscrire au programme de sciences humaines avec mathématiques à un cégep anglophone. « *J'ai choisi Dawson parce que j'ai la tête dure. Je me suis dit : la seule façon que je vais apprendre l'anglais, c'est par l'immersion. Ce n'est pas grave si je coule, ma priorité c'est d'apprendre l'anglais.* »

Et les réussites scolaires se poursuivent bien que l'enseignement soit prodigué dans une langue seconde. Dès sa première session, elle fait partie de la « liste d'honneur¹ » et son nom y apparaîtra à chacune

1 Honours List.

des sessions suivantes. Elle obtient son diplôme avec une mention «Honneur» sur son diplôme. Son caractère fonceur l'aura, encore une fois, bien servie. Elle ne regrette pas de s'être inscrite à un collège anglophone. Elle a su relever ce défi avec brio.

C'est à l'Université McGill que Nathalie entreprend ses études en psychologie. Toutefois, les cours, orientés vers l'aspect recherche plutôt que vers les aspects appliqués auxquels elle aspire, ne la motivent pas. Elle perd graduellement son intérêt pour le sujet.

Une bifurcation vers l'administration!

- - -

C'est un emploi d'étudiante chez Bell qui lui fait découvrir ses aptitudes pour la gestion. Après un an et demi en psychologie, elle choisit de changer de branche et se dirige en administration des affaires. Elle termine une mineure en gestion et une majeure en ressources humaines, domaines pour lesquels elle parvient à faire créditer quelques-uns des cours suivis en psychologie.

« Au début des années 1990, des emplois, il n'y en avait pas beaucoup. Alors, c'est mon petit côté pratique qui s'est dit que ce serait bien de profiter du fait que j'avais les pieds dans Bell pour y rester après mon Bac. » Pendant ses études, elle poursuit son emploi chez Bell, étudie intensément et vit à un rythme d'enfer. *« Je travaillais à la tour Bell, au centre-ville. Je parlais de là, je montais la côte jusqu'à McGill, je suivais mon cours et je revenais en toute hâte travailler tout de suite. »* Comme souhaité, à la fin de ses études, on lui offre un emploi à temps plein dans l'équipe où elle travaillait chez Bell.

Où sont les femmes ingénieures ?

- - -

Son parcours chez Bell lui permet de toucher aux tâches administratives, tout comme aux tâches techniques. Sa facilité à comprendre les fonctions plus techniques et à apprendre des notions généralement réservées à l'ingénierie, comme la technologie Centrex², l'amène à gérer des équipes d'ingénieurs.

2 Technologie utilisée dans le domaine de la téléphonie et des télécommunications au cours des années 1990 et 2000.

Puis, un an et demi après son arrivée, elle devient responsable du programme d'embauche.

À ce moment-là, elle doit recruter une soixantaine d'ingénieurs par année et son mandat consiste à embaucher 50% de femmes.

Ça me perturbait de voir qu'on n'avait pas de filles... mais pas de filles du tout! Dans ces années-là, je pense que la première année où j'ai eu le programme d'embauche, en 1998, la première cuvée de jeunes que j'ai embauchés, c'était tous des gars.

On cherchait des ingénieurs électriques et des ingénieurs informatiques, car c'était ce qui se rapprochait le plus de la télécommunication. Il faut dire que ce ne sont pas les génies qui sont les plus populaires auprès des filles!

Nathalie fait ses propres recherches et découvre qu'à l'École Polytechnique de Montréal, en 1998, seulement 19 femmes ont obtenu un diplôme en génie électrique.

Avec toutes les entreprises qui embauchent des ingénieurs, elle se rend vite compte que le bassin de femmes ingénieures est très petit. « *C'est sûr qu'il y en avait dans les autres écoles, mais j'étais en compétition avec Bombardier, SNC et toutes les autres entreprises qui embauchent des ingénieurs. Là, avec ma patronne, on s'est dit: il faut faire quelque chose, il faut que ça change!* »

La naissance d'un projet audacieux

Pendant qu'elle est chez Bell, Nathalie est impliquée dans toutes sortes de projets et de comités, dont l'Association des femmes professionnelles et le conseil d'administration du Conseil de développement du loisir scientifique, qu'elle préside. Ces réunions constituent aussi de bonnes occasions d'échanger des idées.

C'est lors d'une de ces réunions que le projet naît dans son esprit, comme un coup de génie. Une collègue d'IBM a parlé des journées qu'ils tiennent en Ontario, sous forme de colloques, pour faire la promotion des sciences informatiques auprès des jeunes. « *À ce moment-là, je me suis dit: c'est ça qu'il faut qu'on fasse! C'est ça qu'il faut qu'on fasse au Québec et il ne faut pas que je le fasse juste pour Bell.* »

Convaincue de l'importance du projet, Nathalie contacte ses amies d'autres entreprises, dont SNC, Nortel, IBM et Telus, et forme un comité d'une quinzaine de femmes pour travailler sur l'idée d'un colloque pour la promotion des sciences auprès des filles. Celles qui forment le comité sont toutes des femmes en ressources humaines qui vivent de près ou de loin les problèmes relatifs à l'embauche.

Quand on s'est rencontrées la première fois et qu'on était de toutes les boîtes de génie, on s'est dit: « dans notre travail, on est compétitrices, mais là, on veut travailler ensemble pour une cause, celle de faire la promotion des sciences auprès des filles ». On ne sait pas si la fille va changer d'idée dans son choix de carrière et finir ingénieure dans l'une de nos entreprises. Mais ce qui est important, c'est qu'elle se retrouve sur le marché, dans le bassin dans lequel on recrute.

C'est en 1999, après plusieurs mois de travail, que le premier événement « Les filles et les sciences: un duo électrisant » aura lieu à l'École Polytechnique, à Montréal. L'événement se déroule le 2^e samedi de février sous la forme d'un colloque et s'adresse aux étudiantes de 2^e et 3^e secondaire.

Le 1^{er} mars, elles doivent choisir leurs options scolaires pour l'année suivante. On veut que cette exposition au domaine des sciences reste fraîche dans leur mémoire quand elles auront à décider de choisir ou non les sciences.

L'événement se déroule sous la forme d'une journée complète d'activités d'initiation aux sciences présentée sous forme ludique. Il s'agit de faire découvrir aux jeunes filles des professions où les femmes représentent moins de 30% de la main-d'œuvre.

On y démystifie, entre autres, les professions méconnues en aérospatiale, en génie électrique, en mathématiques, en physique.

On essaie de briser le stéréotype labo, lunettes épaisses, écran d'ordinateur poussiéreux. L'événement est vraiment tout le contraire. Il faut qu'on essaie de faire tomber ces paradigmes-là en montrant qu'en sciences, il faut savoir parler aux gens, travailler en équipe, influencer, il faut être dynamique, etc.

Un événement annuel qui démystifie les domaines scientifiques

En 2009, l'événement fêtait son 10^e anniversaire. Chaque année, environ 1 000 filles y prennent part. À Montréal, le rôle d'hôte alterne d'une année à l'autre entre l'École de technologie supérieure (ETS) et la Polytechnique qui accueillent environ 400 élèves. L'Université du Québec à Rimouski (UQAR), l'Université Laval à Québec et l'Université de Sherbrooke reçoivent ensemble 600 élèves. L'événement se produit dans toutes ces universités, simultanément.

L'événement est publicisé dans toutes les écoles secondaires du Québec, qu'elles soient francophones ou anglophones, publiques ou privées. Environ 3 000 affiches sont installées à travers la province annuellement. Pour y parvenir, le ministère de l'Éducation met à la disposition du comité une ressource attitrée au projet, Anne Thibault. « *C'est elle qui fournit les contacts dans les écoles pour qu'on puisse envoyer nos affiches. Car entrer dans les écoles secondaires, ce n'est pas une mince affaire!* »

*On organise la journée
pour qu'elle soit ludique et accessible.*

Les filles sont regroupées en équipes de dix pour la journée et une accompagnatrice leur est attitrée. Celle-ci est une femme de l'industrie ou une étudiante qui peut leur servir de modèle. Elle leur parle d'elle et de sa carrière, mais s'assure aussi de tâches logistiques pour que le groupe passe une bonne journée ensemble.

Dès leur arrivée, une activité haute en couleur attend les filles. En équipe, elles auront un défi bien spécial à relever.

On va leur faire fabriquer une montgolfière, on va faire construire une tour, un pont avec des spaghettis et des guimauves, une structure qui va soutenir un poids et celle qui soutient le plus de poids va gagner. Mais en même temps, il y a des critères. Il faut que ce soit beau et il y a des éléments esthétiques que l'on essaie d'intégrer. On les amène à appliquer des principes scientifiques tout en faisant une activité qui semble de prime à bord artistique.

Plus tard dans la journée, elles auront des conférences inspirantes de femmes du domaine. Une activité centrale consiste à circuler à travers des kiosques et des ateliers scientifiques dynamiques qui leur font connaître des choix de carrières. Elles y vivront des activités qui leur feront prendre conscience de leurs forces et de leurs intérêts dans ces domaines.

Simultanément, dans d'autres locaux, se déroule un volet pour les parents et les enseignants. Là, c'est une activité complètement réservée aux adultes. On y présente des idées d'ateliers à faire en classe pour les enseignants, on y explique le cheminement scolaire des carrières en sciences et on prodigue des conseils pour le support et le soutien aux filles qui souhaitent aller en sciences. Une soixantaine d'adultes participent à cette activité chaque année.

Une implication exceptionnelle et un travail bénévole colossal

- - -

De toute évidence, un événement comme celui-ci demande énormément de préparation. Tout cela nécessite un travail colossal pour les quinze membres du comité d'organisation.

On fait tout ça en dehors de nos heures de travail.

On fait une réunion aux deux semaines les vendredis après-midi. Il y en a qui arrivent à 13 h, il y en a qui arrivent à 14 h, il y en a qui arrivent à 15 h et on fait nos réunions jusqu'à 17 h-18 h.

On a chacune nos tâches et nos dossiers. Il y en a une qui s'occupe de faire la promotion dans les écoles, l'autre s'occupe de monter la base de données pour les inscriptions, l'autre s'occupe de trouver une cinquantaine de bénévoles qui prépareront et donneront les ateliers.

Un seul événement ne requiert pas moins de 3 500 heures de bénévolat.

Quant à elle, Nathalie y consacre au moins 200 heures, de septembre à février, seulement à la recherche de commandites. Cela représente environ 8 heures de travail par semaine réparties entre

les soirs et les fins de semaine. Elle souligne d'ailleurs qu'il n'est pas évident de maintenir une collaboration avec les partenaires en dehors des heures de bureau. *« Souvent, je leur laisse un message le soir et ils me rappellent pendant mes heures de travail. Des fois, je peux en attraper quelques-uns le soir. Dans un grand nombre de cas, on parvient à communiquer ensemble par boîte vocale ou par courriel seulement. »*

Malgré tout le travail qu'elle y met, Nathalie ne prend pas le mérite pour elle seule. Elle reconnaît l'immense travail de ses collègues: *« Oui, ça fait beaucoup d'heures, mais je ne suis pas gênée de dire que tous les membres du comité en mettent autant! »*

Depuis trois ans, une gestionnaire de projet leur prête main-forte. *« On a besoin d'un chef d'orchestre qui nous pousse nos livrables pour qu'on arrive à temps. »* France Collard, de l'agence Box, travaille sur le projet entre septembre et février, une vingtaine d'heures par semaine, pour s'occuper des tâches logistiques.

Le bénévolat et l'engagement: une caractéristique de la culture familiale

- - -

Le « duo », comme Nathalie appelle familièrement l'événement, est aussi une affaire de famille.

En fait, quand on a commencé, au mois de septembre 1998, je venais de tomber enceinte. Lors de la tenue de l'événement au mois de février suivant, j'étais enceinte de jumeaux de 7 mois! En 2006, j'ai accouché de ma fille la journée même de l'événement. J'étais à l'hôpital et j'ai appelé les filles. Ils ont écrit sur le tableau: « Nathalie a eu une fille! »

Chaque année, toute la famille met la main à la pâte pour aider à préparer l'événement.

Comme dans les colloques, on doit préparer les sacs avec le matériel promotionnel pour les carrières scientifiques, avec des crayons, des petits cadeaux, etc. On doit en faire 400 pour Montréal, 100 pour Rimouski, 250 pour Québec. On s'installe tous autour de la table et on prépare ça en famille à la maison. Toute la famille est impliquée et on travaille fort!

Les défis de l'événement

- - -

Malgré la popularité et le succès de l'événement, son financement comporte toujours un lot de difficultés. « *On tient l'événement à bout de bras depuis 10 ans.* » Même si le travail est effectué par des bénévoles, il y a l'achat de matériel, le matériel promotionnel, la promotion, la location d'équipements, l'achat de collations, la préparation, etc. « *Ça monte assez vite!* » L'événement coûte entre 70 000 \$ et 80 000 \$ chaque année et la recherche de commandites est un travail ardu.

La première année, c'était super le fun. On commençait et on a appelé nos contacts pour leur demander chacun une contribution. Tout le monde a donné 2 000 \$. Les patrons chez Bell, Erickson, Nortel, enfin tout le monde trouvait qu'on avait une bonne idée et on nous a encouragés.

Toutefois, depuis le scandale des commandites, les normes se sont resserrées et un plan de commandites est nécessaire. Des dossiers doivent être minutieusement préparés, puis soumis aux équipes d'investissement communautaire ou de commandite des entreprises. « *Pour avoir une commandite d'Hydro-Québec comme on en a une chaque année en tant que partenaire officiel, c'est un dossier de deux pouces d'épais que l'on doit préparer!* »

Chaque année, une trentaine d'entreprises et d'organismes différents financent l'événement. Les écoles qui reçoivent « le duo » sont aussi très généreuses. Pour la journée, le prêt des locaux, du matériel, du personnel et les autres coûts sont évalués à 30 000 \$.

Le recrutement de bénévoles est un autre défi de taille, car, chaque année, la moitié des bénévoles se renouvellent. Le jour de l'événement, il faut qu'une centaine de personnes s'activent aux ateliers et à la coordination de l'activité. « *On a beaucoup de bénévoles étudiantes au bac, à la maîtrise et au doctorat. Il y a aussi des femmes du domaine et des proches.* » La majorité des bénévoles sont des femmes, mais il y a aussi une quinzaine d'hommes. « *On amène aussi nos chums parce qu'il y a beaucoup de matériel à transporter! Les maris et les chums, ça participe!* »

La satisfaction du travail accompli

Le jour de l'événement constitue une énorme satisfaction pour Nathalie et pour tout le monde du comité organisateur.

C'est un peu comme un casse-tête. On monte tous les dossiers, mais lors de la tenue de l'événement, le fait de voir que toutes les pièces du casse-tête s'emboîtent les unes dans les autres, que ça marche, que ça coule, c'est tellement satisfaisant! Chaque année, il y a toute sorte de choses terribles que j'imagine qui pourraient se passer, mais ça ne se passe pas.

Les témoignages des jeunes sont aussi des moments importants et inspirants, qui rappellent que les efforts en valent le coup. À la fin de la journée, quand on fait le *vox pop*, que l'on passe le micro dans la salle et que l'on entend: « Ah, je ne savais pas que ça existait tel type d'ingénieur. Ah, moi c'est la physique. Ah moi, j'suis allée à l'atelier d'astronomie et j'ai vraiment tripé. Moi, depuis que j'ai fait l'atelier d'aérospatiale, je veux m'en aller là-dedans. »

***Ça, chaque année, ça me fait pleurer.
C'est une grande satisfaction.***

Après 10 ans, les retombées de cette initiative sont visibles. Parmi les bénévoles, on retrouve des filles aux études ou récemment graduées qui ont assisté aux premières éditions de l'événement. Une étude sur les répercussions effectuée en 2006 démontre que les filles qui avaient pris part à cette journée étaient 30% plus nombreuses à choisir des carrières scientifiques et que la moitié d'entre elles avaient choisi un domaine dont « Les filles et les sciences: un duo électrisant » a fait la promotion.

On n'a pas poussé l'étude pour savoir si c'était « le duo » qui les avait fait choisir ces carrières. Déjà, les résultats nous montrent que les filles sont plus nombreuses à choisir une carrière d'un domaine scientifique, ce qui veut dire pour nous mission accomplie. C'est ce qui nous a poussées à persévérer et à continuer.

Les difficultés à venir...

Avec les années, l'événement a évolué et s'améliore toujours. En 2009, l'organisation a été incorporée comme un OBNL³ à la Ville de Montréal. Nathalie ajoute: « *C'est un événement qui a toujours été organisé sans trop de cérémonies et de protocole. On a fonctionné pendant 9 ans sans être enregistrés.* »

Le comité aussi évolue et se transforme. Un homme en fait maintenant partie et le profil des membres n'est plus le même qu'au départ.

Au début, on était toutes des filles en ressources humaines parce qu'on vivait le problème de l'embauche. Avec le temps, il y a beaucoup de technologues et d'ingénieures spécialistes sur le comité parce que l'aspect ateliers et développement des activités scientifiques est devenu beaucoup plus important.

Les entreprises participant à l'événement depuis 10 ans proposent sur le comité des gens qui connaissent plus le milieu scientifique. Je vous dirais que je suis maintenant la « non-scientifique » de la gang. Ils me gardent parce que c'est moi qui ai initié l'événement [rires]!

Le comité, bien que ses membres se soient presque complètement renouvelés depuis le début, ne cesse jamais d'apprendre et de prendre de l'expérience.

Quant au futur, d'importants défis s'annoncent. Il faut continuer à trouver le financement et les bénévoles. Il va falloir penser à diversifier davantage les sources de financement. Nathalie mentionne tout le travail que représentent ces activités pour les membres du comité. Elle considère qu'il serait souhaitable de répartir les tâches à plus de personnes pour décharger les membres actuels qui en font beaucoup.

Ça prendrait certainement plus de bénévoles impliqués dans la mise sur pied de l'événement, mais là, on a, comme dirait un professeur que j'ai eu au cégep, le syndrome du cultivateur. On est trop occupées à courir après nos bœufs et on n'a pas le temps de construire une clôture!

3 Organisme à but non lucratif.

Chaque année, je me dis que c'est la dernière fois.

L'organisation de l'événement est exigeante, à un point où Nathalie pense depuis quelque temps à s'en retirer. « *Chaque année, je me dis que c'est ma dernière.* » D'ailleurs, après chaque événement, le bilan est fait en conséquence du départ de Nathalie. Mais dès que le comité la contacte pour des questions, il n'en faut pas plus pour qu'elle y replonge avec la même intensité.

Nathalie Beaudry, aujourd'hui et demain

Aujourd'hui, Nathalie essaie de prendre du recul et réfléchit sur le choix de carrière qu'elle a fait lorsqu'elle était étudiante.

J'aurais probablement choisi un autre chemin si j'avais pris le temps de m'asseoir en secondaire 5 ou au cégep pour évaluer mes options. Je serais probablement devenue quelque chose d'autre, comme ingénieure industrielle ou même chimique. Ce sont là des domaines qui me passionnent beaucoup maintenant que j'y ai été exposée...

Quand j'ai fait mon choix de carrière, vous m'auriez demandé si ça existait et je vous aurais dit « je ne sais pas, je ne sais pas ce que ça fait ». Il y a beaucoup de métiers en sciences qui sont un peu plus obscurs et si tu ne te donnes pas la peine de faire la recherche, tu ne le sais pas, tu ne les connais pas.

Ce que je trouve dommage, c'est qu'il y a de nombreuses filles, encore de nos jours, qui sont dans la même situation que celle où j'ai été. C'est une des raisons pour laquelle je continue à faire « les filles et les sciences », pour qu'elles réalisent qu'il y a une quantité impressionnante d'autres options dans l'éventail des carrières potentielles.

Quant à sa famille, Nathalie est consciente de l'importance de transmettre le goût de l'implication à ses enfants et cela débute en développant un goût pour une activité.

La chorale, mon père disait que c'était quelque chose qui me «gardait» en tant qu'adolescente. Ça me donnait quelque chose à faire. Je le vois aujourd'hui avec mes enfants. Je sens la pression de leur trouver quelque chose ou qu'eux se trouvent quelque chose qui va les occuper en dehors de l'école.

Pour Nathalie, après 12 ans de dévouement, on ne sait toujours pas si elle diminuera ou cessera son implication dans «le duo». Si elle décidait de passer la main et de se laisser remplacer, gageons que ce serait pour mieux s'engager dans d'autres activités!

C'est plus fort que moi! J'ai besoin de faire plein de projets en même temps!

Pour en savoir plus

<<http://www.lesfillesetlessciences.ca/>>

<<http://www.cyberpresse.ca/actualites/regional/personnalites-la-presse/200903/15/01-836716-nathalie-beaudry.php>>

Annexe. Reconnaissances et distinctions

- - -

- 2010 Gagnante de la Personnalité 2009 de *La Presse* et Radio-Canada dans la catégorie « Sciences humaines, sciences pures et technologies ».
- 2009 Nommée Personnalité de la semaine par *La Presse* et Radio-Canada.
- 2009 Finaliste pour le Prix Femme d'affaires du Québec.
- 2005 Prix de la relève décerné par l'Association pour le développement de la recherche et de l'innovation du Québec.
- 2005 Le comité organisateur de l'événement « Les filles et les sciences : un duo électrisant » a remporté le Prix Relève de l'Association de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) dans le cadre du 15^e Gala des Prix Innovation ADRIQ.

CHAPITRE 3

Marie-Paule Kirouac et la Maison Aube-Lumière

L'engagement d'une intrapreneure sociale

Marie-Ange Masson et Louis Jacques Filion

*Tous nos rêves peuvent devenir réalité
si nous avons le courage de les réaliser!*

Walt Disney¹

Résumé

À l'issue d'une carrière en enseignement, Marie-Paule Kirouac dirige la Maison Aube-Lumière² depuis 1997. Situé à Sherbrooke, cet organisme offre des soins palliatifs pour accompagner les malades atteints du

1 Traduction libre de: « *All our dreams can come true if we have the courage to pursue them.* »

2 En vue d'alléger le texte, nous utiliserons le plus souvent simplement le terme « Maison » pour référer à la « Maison Aube-Lumière ».

cancer qui sont en phase terminale. Animée par un humanisme engagé, Marie-Paule transmet sa bienveillance à son entourage pour que les patients puissent vivre avec sérénité les derniers moments de leur vie.

Les malades me donnent de l'énergie et me font grandir³.

Comment devient-on une intrapreneure au service de la société et de la communauté? Voilà une des questions principales que nous avons à l'esprit lorsque nous nous sommes engagés dans la rédaction de cette étude de cas. Le cas vise à répondre à cette question ainsi qu'à d'autres qui portent sur les pourquoi et les comment de l'activité intrapreneuriale de nature sociale et communautaire.

Les séquences d'histoire de vie de Marie-Paule Kirouac illustrent le parcours d'une femme remarquable qui s'est engagée corps et âme dans un projet communautaire pour développer un centre de soins palliatifs devenu l'un des plus reconnus au Québec.

Savoir s'engager avec conviction, énergie et ténacité.

Fille du marchand général de Saint-Cyrille-de-l'Islet, petit village situé à une centaine de kilomètres à l'est de la ville de Québec, Marie-Paule Kirouac se rappelle sa jeunesse comme une période de vie remplie de douceur, de joie de vivre et de taquineries.

3 Les citations reproduites dans ce texte ont été recueillies lors d'une entrevue tenue par les auteurs avec Marie-Paule Kirouac le 17 septembre 2010 à la Maison Aube-Lumière à Sherbrooke. Les informations présentées dans ce texte sont tirées de cette entrevue de même que de deux entrevues téléphoniques subséquentes tenues respectivement les 6 et 15 décembre 2010, ainsi que de l'étude de nombreux documents.

Sixième de neuf enfants, elle a été élevée dans une famille à la culture à la fois entrepreneuriale et joviale. Au village, son père avait la réputation d'être taquin, tout en travaillant intensément dans son commerce. Durant sa jeunesse, Marie-Paule a pu apprendre que travail, joie de vivre, épanouissement et bonheur sont compatibles et stimulants.

Au moment de la retraite, après avoir décidé de mettre un terme à ses activités professionnelles dans lesquelles elle ne trouvait plus de défis motivants, Marie-Paule, âgée de 58 ans, décide de continuer à travailler intensément et par plaisir. « *Finally, ma retraite n'en est pas une.* »

En effet, après deux mois de vacances, dont un en Europe au cours de l'été 1996, elle accepte de s'engager dans une aventure sociale : coordonner le financement d'un nouveau projet, soit la mise en place d'un Centre de soins palliatifs pour les personnes en phase terminale du cancer. C'est son conjoint qui, par une série de circonstances, l'a aiguillée vers ce projet qui se concrétisera par l'établissement de la Maison Aube-Lumière.

En juin 1997, ayant fait ses preuves en tant que coordonnatrice de la campagne de souscription pour assurer le financement du projet, Marie-Paule est invitée par le conseil d'administration à devenir directrice générale de la Maison. Aujourd'hui âgée de plus de 70 ans, elle continue à consacrer beaucoup de temps aux activités de direction et de gestion de la Maison.

Réaliser sa mission avec empathie et générosité.

Marie-Paule a toujours été attentionnée. Elle a développé cette sensibilité altruiste toute jeune. Durant ses quatre années à l'Institut Notre-Dame des Foyers, à Québec, elle s'implique dans la communauté, tant avec les autres étudiantes qu'avec les religieuses de cet institut familial. « *Déjà toute jeune, j'aimais rendre service.* »

Cette période de sa vie « *correspondait au bonheur parfait* ». Marie-Paule a la possibilité d'apprendre, de s'engager et est motivée par la bonté des religieuses qui « *voulaient faire de nous des femmes* »

extraordinaires et impliquées dans la communauté». Elles lui transmettent l'importance du partage, de la confiance et du respect.

Depuis 1997, fidèle au poste, jour après jour, Marie-Paule s'est engagée à fond à la Maison. Semaine après semaine, elle consacre une douzaine d'heures par jour, cinq jours/semaine, à son travail et elle demeure disponible les week-ends.

Plus de la moitié de son temps de travail est consacré à la collecte de fonds pour assurer le fonctionnement de la Maison. Chaque année, elle organise un souper-bénéfice, un vendredi soir du mois d'avril à l'Hôtel Delta de Sherbrooke. Il s'agit d'un repas gastronomique comportant six services où les mets dégustés utilisent des produits du terroir fournis gratuitement par de nombreuses entreprises locales et régionales. Plus de 800 convives versent 135 \$⁴ chacun pour assister à cet événement devenu une sorte de rituel à Sherbrooke.

Pendant la période des Fêtes, plus de 150 bénévoles s'activent pour vendre des poinsettias⁵ à différents points de vente, principalement au Centre commercial Carrefour et aux Serres et Pépinière St-Élie. Comme des centaines de personnes de la région sherbrookoise, Jean Grégoire, l'entrepreneur-proprétaire de ce commerce, croit aux activités de la Maison. Sa façon de soutenir le projet consiste à lui vendre ces produits au prix coûtant qui les revend dans des assemblages de 20 \$, 30 \$ et 40 \$ selon qu'ils mesurent 6, 8 ou 10 pouces, ainsi que des poinsettias sur tige à 70 \$.

Plus de 7 000 de ces plantes sont vendues chaque année, ce qui génère plus de 100 000 \$ pour la Maison. Il faut ajouter à ces activités plusieurs autres campagnes de souscription dont un tournoi de golf annuel, sans oublier les dons et les legs testamentaires. En tout, plus de 300 bénévoles s'activent chaque année pour organiser ces différentes activités. Le recrutement de ces bénévoles et la gestion de toutes ces activités demandent beaucoup de temps.

Mais, au-delà des activités reliées aux apports financiers, Marie-Paule est attachée à des comportements et à des attentions que l'on ne retrouve plus souvent dans le domaine des soins de santé de

4 Chacun reçoit un reçu d'impôt de 110 \$.

5 Plante ornementale communément appelée « plante de Noël ».

nos jours. Notamment, elle tient à accueillir personnellement tous les patients, qu'ils soient conscients ou inconscients, ainsi que leurs familles. Elle leur parle, et ne les « *quitte que pour les laisser entre les bonnes mains du personnel et des bénévoles de la Maison* ».

Elle est convaincue que pour accompagner au mieux les patients, il faut être à leur service: « *Le patient est roi.* » S'il n'a pas faim à l'heure du repas, il mangera plus tard. Lorsqu'il arrive à la Maison, « *nous le laissons avec sa famille; ça ne sert à rien de le presser pour prendre sa tension* » ! Au fil des années, Marie-Paule a pu constater que certains patients lui donnent de l'énergie. « *Ils me donnent l'essentiel de la vie. Je me considère comme une chanceuse de la vie!* »

Marie-Paule et son personnel sont à l'écoute de leurs patients et des familles, afin de les soulager dans ces moments difficiles: « *Il faut avoir son cœur toujours présent et savoir exprimer beaucoup de compassion.* » L'expression de l'empathie du personnel envers les patients et leur famille constitue une des images de marque de la Maison.

La générosité de Marie-Paule s'exprime aussi dans sa vie personnelle. Elle aime partager du temps avec ses deux fils (nés d'un premier mariage) et ses petits-enfants, dès que ses activités à la Maison le lui permettent. « *Il faut réserver du temps pour ses activités personnelles, son conjoint et sa famille.* » Elle y puise du ressourcement pour poursuivre avec énergie la mission de contribution sociale qu'elle s'est donnée.

Cultiver l'ambition. Savoir se dépasser.

Marie-Paule est une femme d'initiatives et de défis. Encouragée par son père, elle a appris à écouter ses aspirations et ses convictions pour mettre en place des projets innovants. Son père lui disait: « *Toi, Marie-Paule, tu iras loin; fais confiance à la vie et la vie te le rendra!* » Ainsi, au quotidien, Marie-Paule ne cesse de se donner de nouveaux défis qu'elle réalise à travers des initiatives qui visent à combler les besoins de ses proches, de sa communauté et de la société.

Déjà au cours de sa carrière d'enseignante, Marie-Paule a constaté que « *la répétition m'éteint alors que les défis m'allument* ». À l'école secondaire Mitchell où elle enseigne, elle crée sa propre approche

d'enseignement de l'économie familiale « *au service des élèves à mémorisation auditive et de ceux à mémorisation visuelle* ». Il est nécessaire d'enseigner au mieux et pour tous !

Forte de son expérience en pédagogie, Marie-Paule conçoit son propre matériel didactique, dont ses propres acétates en couleur. Ses cahiers d'exercices en couleur (ce qui est atypique dans les années 1970) ont pour effet de stimuler l'apprentissage en permettant à chaque élève de développer ses habiletés. Le résultat est au rendez-vous : « *Les élèves aimaient venir apprendre.* »

Avec l'appui du directeur, elle enseigne avec une nouvelle méthode qu'elle a conçue, mise au point et perfectionnée. « *L'économie familiale qui était une matière assez secondaire est devenue importante.* » Lorsque Marie-Paule se lance dans des projets, elle fait preuve d'une volonté de fer. « *Il ne faut pas avoir peur de travailler et de mettre la main à la pâte.* » Elle sait que rien n'arrive de rien et qu'il faut y mettre les efforts. Elle aime aller au-delà de ce qui se fait déjà. Elle sait qu'il faut être tenace et qu'il faut viser à se dépasser.

En 1996, Marie-Paule accepte de travailler à la coordination des levées de fonds pour assurer le financement du projet de la Maison. En fait, elle travaille déjà comme bénévole à la conception de ce projet depuis 1994, en particulier comme responsable de l'élaboration de politiques d'administration et du fonctionnement des soins et services. Elle croit au projet. Elle voit là un moyen de combler un besoin évident de la communauté auquel aucun organisme déjà existant ne semblait en mesure de répondre adéquatement. Dès sa nomination, elle se retrouse les manches et consacre toute l'énergie qui la caractérise à cette initiative issue de l'abbé Desève Cormier, un prêtre de la communauté.

En un an, on lèvera les fonds nécessaires à la rénovation du bâtiment donné par les Pères du Saint-Sacrement qui pourra débiter en juin 1997. Elle sera terminée à la fin de cette année-là. Marie-Paule a « *pris les choses en mains pour relever ce défi* ». La Maison peut ainsi accueillir son premier malade dès le 1^{er} décembre 1997.

En 2008, la Maison a obtenu l'agrément Canada renouvelé en octobre 2010 et l'agrément du ministère de la Santé du Québec pour la qualité des soins prodigués aux patients, ainsi que le Prix de reconnaissance du Réseau des soins palliatifs du Québec.

Demeurer à l'écoute. Essayer de comprendre le monde qui nous entoure.

L'apprentissage de Marie-Paule ne se limite pas qu'aux connaissances transmises à l'école ou dans les livres, et plus tard à l'université ou dans les conférences. Elle passe sa vie « à *apprendre, à satisfaire cette curiosité d'aller au-delà de ce qui se passe* ». Elle veut comprendre.

Pour cela, elle teste et expérimente de façon continue, dans l'action. Elle se souvient qu'elle avait déjà ce comportement lorsqu'elle était plus jeune. Par exemple, en hiver, ses frères la laissaient essayer la première les tremplins de ski qu'ils prendront plaisir à sauter par la suite.

Dans sa vie personnelle, Marie-Paule participe à de nombreuses activités sociales. Jeune, elle pratique le patin, le ski, la raquette, le baseball, le hockey... Également, elle a toujours aimé s'impliquer dans des activités de groupe, avec ses camarades (théâtre, chorale, sports, sorties, etc.).

Toutes ces expériences renforcent la curiosité et l'entregent de Marie-Paule: « *Au peu d'activités que l'on nous proposait, j'y participais; je m'impliquais beaucoup.* » Cette **curiosité** l'amènera à adopter l'enseignement comme mode de vie: continuer à apprendre tout en contribuant au développement des autres. Elle s'oriente vers les sciences humaines: économie familiale, éducation sexuelle, histoire, méthodes et techniques de travail intellectuel pour faciliter l'apprentissage; ce dernier cours demeure son préféré, celui qui lui a procuré le plus de satisfaction.

Savoir se différencier. Viser toujours plus haut.

Marie-Paule a été élevée dans une famille où l'éducation et la culture étaient valorisées. Tout au long de son parcours, elle cultivera une soif d'apprendre et un sens aigu de la curiosité. Toujours à la

recherche de l'excellence, elle demeurera parmi les meilleures dans les domaines où elle s'impliquera et tentera d'être fidèle à sa devise: «*tant qu'à faire les choses, autant bien les faire!*»

Le sérieux de Marie-Paule et son désir d'exceller ne l'empêchent pas de demeurer taquine avec ses proches, habitude prise au cours de sa jeunesse et reflétant la culture familiale. «*Lorsque nous étions jeunes, à la maison avec nos parents, c'était de la taquinerie tout le temps. On aimait jouer des tours. Pendant la récitation du chapelet en famille à la radio, nous nous amusions à déchausser subrepticement ceux qui étaient à genoux devant nous!*»

Tout comme son père, elle est à la fois appliquée et pince-sans-rire. À l'école, elle pouvait être «*une étudiante bien mal commode*», ce qui n'était pas toujours facile pour les enseignants. De plus, Marie-Paule aime apprendre au-delà des connaissances scolaires. Elle a toujours eu une attirance pour ce qui sort des cadres établis et des sentiers battus. Bien que ce soit là une motivation légitime, les personnes qui l'encadrent ne sont pas toujours à l'aise avec le fait qu'elle ne rentre pas facilement dans le moule.

Une fois parvenue aux études supérieures, par exemple lors de sa maîtrise en éducation à l'Université de Sherbrooke, Marie-Paule aura davantage de liberté pour évoluer selon ses aspirations. Elle ne perd cependant pas d'occasions pour prendre des initiatives et pour intraprendre. C'est ainsi qu'elle réalise de beaux projets comme la constitution d'une bibliothèque universitaire disposant d'ouvrages nécessaires pour les enseignants d'un nouveau programme d'économie familiale. En 1991, elle obtient la bourse Hilroy de l'Association canadienne d'enseignement en reconnaissance de ses initiatives pédagogiques.

Avec le projet de la Maison, la dimension humaniste de Marie-Paule et sa capacité à s'engager la distinguent de la majorité des retraités. Elle est heureuse d'apporter «*sa pierre*» à l'édification d'un organisme de soutien aux personnes en fin de vie. Elle est fière d'œuvrer avec une équipe vouée à accomplir une tâche extrêmement prenante du point de vue émotif, mais d'une humanité exceptionnelle pour toutes ces personnes qui viennent terminer leur vie dans un havre de paix et de sérénité conçu pour eux.

Écouter, respecter, reconnaître, valoriser, impliquer et responsabiliser!

À la Maison, Marie-Paule se laisse guider par son empathie naturelle pour gérer les relations avec le personnel, les malades et leurs proches. Comment apporter du bonheur, au quotidien, dans les derniers moments de la vie, dans ces moments difficiles de la maladie lorsque tous savent que plus rien n'est possible ?

Selon Marie-Paule, il est essentiel, au cours de ces derniers moments de vie, d'être « *accompagné de gens heureux et positifs qui communiquent de l'énergie* ». Pour maintenir cette dynamique parmi le personnel de la Maison, elle insiste sur l'importance de demeurer à l'écoute, de rester vrai, d'avoir confiance en soi ainsi qu'en celles et ceux qui nous entourent. À l'inverse, elle tire de son expérience qu'il faut savoir s'éloigner des personnes négatives et qui ne sont pas franches : « *Je ne suis pas capable de supporter les gens qui manquent de respect* », cela rend difficile les relations humaines et la bonne marche d'une organisation.

À la Maison, pour que « *globalement, les gens soient heureux au quotidien* », Marie-Paule porte beaucoup d'attention à son personnel et à l'atmosphère de travail. Elle tient à ce que tous soient traités sur un pied d'égalité : les deux médecins attitrés n'ont pas plus de privilèges que les infirmières ou que la préposée à l'entretien. « *La satisfaction doit se voir à tous les niveaux. Je veux rendre les gens heureux dans leur travail.* »

Afin de rester proche du personnel, de s'assurer qu'il soit positif et satisfait, elle a instauré des moments de partage. Par exemple, tout le personnel mange ensemble le midi ; une semaine des infirmières a lieu chaque année ; Marie-Paule passe du temps avec le personnel de garde durant la nuit de Noël. « *Il m'importe de rendre les gens heureux dans ce qu'ils font. Lorsque j'étais enseignante, j'essayais de rendre les élèves heureux d'apprendre ; maintenant, j'essaie de rendre mes employés heureux de faire ce qu'ils font.* »

Marie-Paule est reconnaissante envers ses collaborateurs et collaboratrices pour leur implication à poursuivre la mission fixée. Ce n'est pas facile de travailler à voir des gens mourir. Quand quelque

chose ne va pas bien, elle réconforte et rencontre les personnes en tête à tête: « *Tu sais, tu fais un travail difficile; qu'est-ce qui ne va pas ?* » Le taux de rotation du personnel est très faible. « *Ils sont exceptionnels, des gens de cœur; c'est la crème de la crème, et cela importe beaucoup pour la compassion qui est apportée aux patients et à leur famille.* »

Pratiquer l'excellence.

Marie-Paule estime qu'une de ses principales forces consiste à mobiliser les gens à sa cause: « *Je suis une rassembleuse.* » Cela concerne autant le personnel que l'ensemble de la population qui se sent engagée pour atteindre les objectifs de la Maison. Mais elle sait qu'on ne peut demander aux autres d'être plus convaincue que soi de la valeur de ses projets.

Marie-Paule comprend qu'« *il faut savoir s'aimer, s'accepter comme on est et savoir bien s'utiliser. La vie nous façonne en fonction de notre capacité à nous adapter et à nous intégrer.* »

Dans le cadre du projet de la Maison, Marie-Paule utilise cette aptitude à s'adapter et à s'intégrer. Elle n'hésite pas à solliciter le milieu aisé de Sherbrooke, auquel elle n'appartient cependant pas. Sa créativité lui permet de respecter les attentes de chacun afin d'obtenir des fonds ou d'autres types d'aides. Par ailleurs, elle sait avoir recours à son réseau personnel afin d'obtenir certaines ressources. Ainsi, puisqu'elle a évolué dans le milieu de l'enseignement, elle y connaît un bassin imposant de bénévoles qu'elle mobilise fréquemment avec succès.

Reconnue pour sa philosophie de respect mutuel, elle est consciente de l'importance d'inspirer confiance afin de rassembler un grand nombre de personnes qui contribueront à la survie et à la marche de la Maison qu'elle anime et dirige. « *Je suis une femme limpide; c'est rare qu'on me refuse quelque chose.* » Marie-Paule sait viser juste. Elle a de l'expérience de la vie et des personnes humaines. Elle a appris à cultiver son jugement sur les personnes et sur les choses, à évaluer ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Elle est devenue une leader reconnue bien au-delà des frontières de sa région pour la qualité de l'ensemble de ses activités dans le domaine des soins palliatifs.

Savoir demeurer les deux pieds sur terre. Être réaliste.

Marie-Paule sait communiquer sa motivation aux personnes qui l'entourent ainsi qu'à celles qu'elle souhaite mobiliser et impliquer dans ses projets. Pour cela, « *il faut foncer* », ce qui ne lui fait pas peur. Foncer ? Oui, mais pas n'importe comment : « *Sachons rester les pieds sur terre.* » Marie-Paule sait rester proche des réalités de ses projets. « *Je suis une femme du temps présent. J'essaie de demeurer à la fois positive et réaliste.* »

Au cours de son mandat de directrice générale, Marie-Paule tente de maximiser le potentiel de la Maison. En tant que gestionnaire, elle doit tenir compte des exigences gouvernementales et des contraintes venant d'autres acteurs de son secteur. Selon Marie-Paule, être « *une femme du présent, c'est être là à 150 %* », toujours au courant de ce qui se passe, tant à l'interne qu'à l'externe.

Bien que son esprit positif la pousse à toujours vouloir faire davantage pour les malades en soins palliatifs, elle doit savoir tenir sa place, respecter une foule de réglementations, dont les exigences gouvernementales : la Maison actuelle ne peut disposer de plus de 10 lits, malgré les demandes élevées qui émergent du milieu. Les autres établissements du secteur de la santé ont aussi un rôle à jouer : « *Chacun a sa place. Il ne faut pas empiéter sur les domaines d'activités des autres.* »

Savoir relever des défis.

Marie-Paule a passé sa vie à s'impliquer dans une foule de projets. Elle ne s'est jamais arrêtée. « *J'ai la même soif d'apprendre et de donner qu'à 20 ans.* » Même si sa condition physique n'est plus ce qu'elle était lorsqu'elle avait 20 ans⁶, sa volonté de continuer à agir et à contribuer demeure bien vivante : « *Je ne suis pas née pour*

6 Peu de gens savent qu'elle est diabétique depuis l'âge de 30 ans. Elle a développé toutes sortes d'intolérances, dont une intolérance au gluten. Elle porte une pompe à insuline 24 heures sur 24.

rester assise chez moi à soigner mes maladies; le meilleur remède, c'est le travail.» C'est pourquoi, avant même de prendre sa retraite, elle aimait déjà s'engager dans du bénévolat.

Là, avec la Maison, elle s'est donnée à fond à ce projet qui l'occupe pleinement et qui est devenu majeur dans sa vie. C'est une vocation tardive qui s'est exprimée, laquelle présente un modèle exceptionnel pour des milliers de personnes qui sont en train de prendre leur retraite dans notre société. Il s'agit d'un engagement qui ressemble à celui d'une missionnaire. Marie-Paule a de l'énergie, elle a de l'expérience, elle a appris à faire et elle met tout cela au service de la communauté.

Toute cette implication ne l'empêche pas de penser à la relève, mais elle affirme qu'elle ne compte pas se retirer complètement⁷. En effet, les enjeux sont importants: il en coûte 1 400 000 \$/an pour opérer la Maison. L'Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie (ASSSE) contribue à hauteur de 515 000 \$/an. Les campagnes de financement annuelles doivent donc rapporter près de 900 000 \$/an pour que ce centre de soins palliatifs puisse continuer ses activités.

Marie-Paule pense qu'il faut prendre le temps de bien choisir la personne qui lui succédera. Ce n'est pas évident de trouver quelqu'un qui acceptera de relever un tel défi et d'assumer de telles responsabilités. Il faut une personne d'une grande intégrité, profondément dévouée à cette cause et motivée par ce défi. Elle devra être épaulée pour mener à bien, avec la confiance de la population, cette activité intense de levées de fonds de façon permanente. Elle devra aussi être en mesure de diriger un établissement d'une nature très particulière. Accompagner des mourants au cours de leurs derniers moments demeure une tâche émotionnellement exigeante.

Au cours de l'automne 2010, Marie-Paule est très engagée dans une campagne de souscription additionnelle pour soutenir la construction d'une toute nouvelle bâtisse. La campagne spéciale de

7 Voir Saïdi, S. (2012). «Restructuration à la Maison Aube-Lumière», *La Tribune*, 18 juin, <<http://www.lapresse.ca/la-tribune/sherbrooke/201206/18/01-4536044-restructuration-a-la-maison-aube-lumiere.php>>, consulté le 23 juin 2012.

financement a débuté officiellement le 19 octobre 2010, mais elle était déjà en marche depuis plusieurs mois. L'objectif consiste à recueillir 3 500 000 \$.

À la fin de 2010, la moitié de cette somme avait été recueillie. L'ouverture officielle du nouvel établissement a eu lieu au printemps 2013. Le nombre de lits est ainsi passé de 10 à 12, auxquels pourront éventuellement être ajoutés deux autres lits, un très petit nombre si l'on considère que la Maison a refusé plus de 60 demandes au cours des neuf premiers mois de 2010. Le projet a été approuvé par l'ASSSE.

Marie-Paule veut laisser la Maison dans un excellent état, lui donner une erre d'aller qui se poursuivra longtemps dans le futur. Telle une entrepreneure visionnaire, cette intrapreneure veut finir de construire et de consolider une sorte de modèle exemplaire dont les générations futures pourront s'inspirer pour concevoir des services d'une qualité exceptionnelle pour leur communauté. Elle est fière d'avoir réussi à faire une place à ce projet mobilisateur auquel des milliers de personnes contribuent chaque année: un projet de la communauté pour la communauté. Marie-Paule a pris sa retraite à l'été 2013. Mission accomplie.

Annexe. Reconnaissances et distinctions

- 2009 Prix Femmes d'affaires du Québec, Réseau des femmes d'affaires du Québec, catégorie *Lauréate d'un organisme communautaire*.
- 2008 Dame de «Commanderie» de l'Ordre de Saint-François.
- 2008 Prix reconnaissance 2008, niveau provincial des soins palliatifs.
- 2006 Prix Gala de l'excellence de la Chambre de commerce Fleurimont.
- 2005 Officier de l'Ordre de Saint-François.
- 2005 Prix Carrefour Humanisation-Santé.
- 2004 Ambassadrice de la Faculté d'éducation, 10^e gala du rayonnement de l'Université de Sherbrooke.
- 2001 «Bâtisseuse sociale», reconnaissance décernée par les Chevaliers de Colomb.
- 2000 Nomination comme Ambassadrice de la région sherbrookoise par la Société de développement économique de la région de Sherbrooke pour l'organisation du 9^e congrès provincial de l'Association québécoise des soins palliatifs.
- 2000 Prix d'excellence de la Chambre de commerce de Sherbrooke.
- 2000 Prix «Corporation» dans le cadre de la semaine du bénévolat de Sherbrooke.
- 1997 Prix «Reconnaissance Estrie» décerné dans la catégorie «personnalité».
- 1991 Obtention de la bourse Hilroy de l'Association canadienne d'enseignement en reconnaissance de l'initiative et de l'esprit professionnel dont la récipiendaire a fait preuve dans l'élaboration et la mise en pratique d'une innovation pédagogique.

CHAPITRE 4

Johanne Gélinas et le développement durable

Le courage et la ténacité de ramer à contre-courant

Ali Fadil et Louis Jacques Filion

*Il y a des circonstances où une femme
ne peut être autrement que scandaleuse
si elle veut réaliser ce qu'elle a en elle.*

Hella Haasse, interview *Le Monde*, 20 août 1999

Résumé

La question environnementale entre désormais en ligne de compte dans les critères des consommateurs, des investisseurs, des organisations et des gouvernements. Il s'agit d'un enjeu majeur pour la survie de notre planète. Bien avant que le sujet ne prenne la place qu'il occupe aujourd'hui dans les médias et dans la société, Johanne Gélinas s'est engagée à fond dans le combat pour une société plus écologique. Elle en a fait sa cause, sa mission première et son cheval de bataille.

Johanne a été parmi les pionniers qui ont sonné l'alarme sur le sujet, souvent envers et contre tous. Elle a appris à ramer à contre-courant, avec courage et ténacité pour allumer la conscience populaire aux dangers de la pollution à outrance et pour instaurer des façons de voir, de penser et de faire afin que le développement durable devienne une priorité de nos sociétés. Ces actions ne peuvent laisser indifférents à un moment où l'érosion et la destruction de la planète se poursuivent. Cette étude de cas présente des moments choisis et des points saillants de la vie et de la carrière de Johanne Gélinas.

Le gage de succès dans la vie, c'est de faire ce qu'on aime. C'est ainsi qu'on arrive à faire la différence et à être meilleure pour développer ce qui n'existait pas. La passion permet d'être capable de vendre ce en quoi l'on croit. Il faut développer, concevoir et expérimenter des choses qui ne sont pas un copier-coller de ce qui existe déjà.

Savoir aller à fond dans ce dans quoi on s'engage

Johanne admet que l'école primaire ne correspond pas à l'endroit où elle s'est révélée le mieux en ce qui a trait aux performances. Il y avait 50 000 autres choses plus intéressantes à faire qu'étudier... Pour elle, l'école n'est pas uniquement un espace d'apprentissage, c'est aussi un lieu où elle aime s'amuser. Bien que la petite Johanne ne soit membre d'aucun club de sport ou d'autres groupes, elle parvient à tracer sa

voie en organisant des activités autour d'une de ses passions : la danse. « *J'étais une fille de party.* » Dès le secondaire, elle sera reconnue pour ses qualités d'organisatrice de festivités.

Un beau jour, la directrice de l'école Marguerite-De Lajemmerais, un établissement religieux réservé aux filles, décide d'interdire ces danses que Johanne organise au gymnase de l'école les vendredis soirs. Une décision sévère qui est loin de plaire à la jeune élève. Défiant toute autorité, elle se rebelle, monte un argumentaire et fait circuler une pétition. Devant l'ampleur de la mobilisation, la directrice finira par revenir sur sa décision et les danses du vendredi soir reprendront dans le gymnase de l'école. Johanne prend pleinement conscience que cette première victoire tient en grande partie à la qualité de son argumentation et à sa persévérance. Elle savait pertinemment bien que le rapport de force ne jouait pas en sa faveur après les débordements des dernières soirées de danse.

Lorsque je fais face à une injustice, je suis prête à monter aux barricades, non pas pour défendre mes propres intérêts, mais ceux des autres. Il ne faut pas avoir froid aux yeux en s'opposant à certaines décisions.

Johanne n'a pourtant pas l'habitude de s'exposer à l'avant-scène. Elle préfère passer inaperçue vis-à-vis de ses professeurs. Mais contre l'injustice, elle se dit prête à se battre. Elle sait être tenace et ne recule pas facilement. Lorsqu'elle s'engage dans quelque chose, elle s'y donne à fond. Il faut que cela réussisse.

*Ma plus grande force,
c'est de ne jamais sous-estimer
mes adversaires, quels qu'ils soient.*

*Tu dois arriver hyperpréparé au point
où l'autre ne te verra pas venir.*

Savoir prendre sa place

Lorsque Johanne est convaincue, il en faut beaucoup pour l'arrêter. Même son père, voyageur de commerce dans le domaine du vêtement, qui tente de lui inculquer une éducation stricte n'y parvient pas toujours facilement. Fille unique, issue d'une famille modeste de la Petite Bourgogne à Montréal, elle se souvient qu'elle devait accompagner ses parents à la messe tous les dimanches matins jusqu'à sa majorité. « *Chez nous, c'était très catholique.* »

Mes parents pensaient qu'on faisait des mauvais coups après minuit, mais avant minuit, ils considéraient que tu ne pouvais rien faire de mal. Ils avaient établi une règle qui faisait que je devais rentrer avant minuit. Dans mes batailles, je voulais leur montrer que je ne mettrais jamais la clé dans la porte avant minuit, même si je devais attendre et geler dehors en hiver, lorsque je revenais à la maison avant minuit le samedi soir.

Les règles étaient strictes et il fallait se comporter avec discipline. C'était aussi l'esprit de l'époque.

Je m'arrangeais toujours pour être en dessous de leur radar. Tout ce qu'ils ne savent pas ne fait pas mal.

Faire ce qu'on aime

Au cours de l'été suivant la dernière année du secondaire, Johanne participe à un voyage de deux semaines en Espagne organisé pour les étudiants. Il s'agit d'une belle occasion d'aller à la rencontre d'une autre culture. Mais une fois arrivée sur place, avec une amie, elle décide de vivre le séjour à sa façon, d'aller vers l'inconnu plutôt que de suivre la voie tracée par le programme, et cela, sans que personne ne s'en aperçoive. Aussitôt la leçon apprise, elle et sa meilleure amie explorent et découvrent les lieux et les façons de vivre des gens.

Leur maigre budget sert à entrer dans les bars et à aller danser. « *Je poussais ma chance, car je ne venais pas d'un milieu très riche.* » Elles sortent la nuit et sautent des repas pour diminuer les coûts. De retour à Montréal, sa mère la récupère à l'aéroport et l'emmène à la rôtisserie du quartier où elle dévore un poulet complet. Son dernier repas remontait à trois jours, mais ça, personne ne devait le savoir: « *Je testais les limites de ce que je pouvais faire. Savoir aller toujours plus loin. Dans la vie, il faut s'habituer à ne pas avoir peur.* »

À 18 ans, Johanne quitte le foyer familial, poussée par un profond besoin de liberté. Préférant ne pas avoir à vivre selon des normes strictes et rigides, elle décide de s'assumer et fait des choix en conséquence, des choix qui sont cohérents avec ce qu'elle est et ce qu'elle veut devenir, en somme, des choix qui lui conviennent. Johanne vient s'installer dans le Quartier Latin, non loin de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle étudiera en administration au Cégep du Vieux-Montréal. Sa vie se transforme. Son emploi du temps est divisé entre les cours et les divers emplois à temps partiel qu'elle occupe dans une boutique d'habillement et dans un bar. Johanne fait preuve d'imagination et s'organise pour vivre de façon parcimonieuse afin d'être capable de continuer à profiter pleinement de sa nouvelle indépendance.

*Je voulais être autonome
financièrement, sans être pauvre.
Je ne voulais dépendre
que de moi-même en tout.*

La passion détermine la motivation

Au début des années 1980, le passage aux études universitaires représente une étape importante de sa vie. Johanne se passionne pour la géographie humaine, discipline qui lui offre une ouverture sur le monde. Elle est admise à l'Université de Montréal, mais ne se sent pas à l'aise d'aller y étudier. L'orientation convenue et l'absence de vie au-delà des travaux lui rappellent l'atmosphère d'un pensionnat.

Elle est davantage enthousiasmée par l'ambiance et l'orientation terrain et pratique de l'UQAM, située dans le Quartier Latin où elle a évolué au cours de ses études collégiales. Elle veut évoluer dans un programme où elle sera davantage en interactions avec les gens des divers milieux: « *On apprenait aussi bien et c'était plus le fun. On construisait la géographie du Québec à partir des enseignements et avec les étudiants en classe.* »

Cet environnement en ébullition stimule sa curiosité et lui donne envie d'apprendre, d'aller plus loin, de s'engager. Elle trouve rapidement sa place, découvre ses motivations, réalise la valeur de son potentiel et ne tarde pas à apprécier les joies des travaux en équipe. Elle observe avec admiration les meilleurs éléments de sa classe et se demande pourquoi elle ne pourrait pas être aussi bonne. « *Je réalise que je suis capable d'avoir un avenir.* » Cette interactivité lui donne goût à la réussite, à la performance et à la recherche de résultats. L'élève moyenne, relativement indifférente, laisse bientôt place à l'étudiante fortement motivée, compétitive et pleine d'ambition.

Le gage du succès dans la vie, c'est de faire ce que l'on aime.

Bhopal, une catastrophe écologique sans précédent

La nuit du 3 décembre 1984 marquera pour longtemps l'histoire de notre planète. L'Inde assiste impuissante à la plus grande catastrophe industrielle de notre époque, causant la mort de plusieurs milliers d'habitants par intoxication chimique. Un événement qui ne laisse pas Johanne indifférente: « *Je me demandais comment je pouvais contribuer à faire différemment pour protéger l'environnement, les êtres humains, alors que tout le monde semblait s'en foutre.* »

C'est sur les bancs de l'UQAM que son engagement en ce qui a trait à la protection de l'environnement prendra forme. Elle consacre son mémoire de maîtrise à la question des risques technologiques. La fête occupant graduellement une place de moins en moins importante dans sa vie, elle se nourrit de plus en plus à même son engagement

toujours plus profond à la cause environnementale. Ce contexte la fait grandir. C'est autour de cela qu'elle organise ses apprentissages et c'est là que son enthousiasme s'exprime.

L'environnement, c'est mon lien avec la recherche de justice sociale.

Un défi continu du dépassement

Une fois diplômée, Johanne intègre le Centre de santé communautaire du Lakeshore, dans la partie ouest de l'île de Montréal. Elle s'attaque au domaine de la santé environnementale, une extension de la sécurité au travail. Rien n'existe dans ce domaine au moment de son entrée en fonction.

Tout est à bâtir. Elle doit parvenir à conscientiser le monde qu'il existe un lien entre certaines maladies et l'environnement tant naturel que professionnel dans lesquels les gens évoluent. Par exemple, sans s'en rendre compte, des ouvriers peuvent être contaminés sur leur lieu de travail et continuer cette propagation à leur retour à leur domicile. *« En partant de rien, on ne peut pas se tromper. Il faut juste s'arranger pour que chaque situation soit une occasion d'apprendre de ses erreurs et, de là, apprendre à devenir toujours meilleurs. »*

Il s'agit d'un défi de taille pour cette jeune diplômée. Elle fonctionne par essais et erreurs jusqu'à cerner cette problématique nouvelle pour elle de la santé et de l'environnement, laquelle se présente souvent de façon très différente des autres problèmes reliés à la santé. Forte de sa détermination, son nouveau domaine gagnera rapidement en légitimité. Il couvrira en quelques années l'ensemble du réseau de la santé publique au Québec. Ce passage marquera la suite de sa carrière, car elle aura été une pionnière qui aura participé au développement d'une nouvelle discipline.

Avec l'ambition vient la peur de l'échec.

*Chaque situation
doit être une occasion d'apprendre
et d'être meilleure.*

Une femme engagée et déterminée infiltre le BAPE

- - -

Dans le secteur public, Johanne se sent dans son élément. Tel un poisson dans l'eau, elle gagne en crédibilité par son action tandis que son nom ne tarde pas à circuler auprès de divers organismes et personnes qui s'intéressent à l'environnement. Son profil santé-environnement retient l'attention d'Yvon Charbonneau, à qui le gouvernement vient de confier la commission d'enquête sur les déchets dangereux et qui lui propose de faire partie de l'équipe de commissaires. Il s'agit là d'un défi et d'une occasion exceptionnelle pour cette jeune femme dont l'ambition consiste à œuvrer au bien-être collectif par des politiques publiques plus rigoureuses sur la protection de l'environnement.

Le BAPE a pour mandat de tenir des audiences publiques pour évaluer les répercussions d'un projet sur le plan environnemental et social. Ce travail est réalisé en tenant des audiences publiques avec les membres de la société qui se considèrent concernés.

Dans le cadre de ces activités, Johanne travaille en étroite collaboration avec des ministères québécois auxquels elle remet des recommandations qui sont le plus souvent retenues et intégrées. Depuis quelques années déjà, l'organisme gagne en dynamisme et en crédibilité. « *On était vus comme des incorruptibles.* » Par son action, elle est l'une de ceux qui contribueront à faire du BAPE un incontournable sur le plan social et politique. Rien ne se passe au niveau des grands projets sans que le BAPE ne soit consulté. En rejoignant cet organisme de consultation publique, Johanne devient, à 30 ans, la plus jeune commissaire à être nommée pour faire partie d'une commission de cet organisme.

Face aux autres, on arrive à faire la différence en travaillant méthodiquement pour développer ce qui n'existait pas.

Savoir choisir des alliés inspirants

- - -

Jour après jour, pendant 18 mois, la commission responsable d'enquêter sur les déchets dangereux sillonne le Québec. Exposée aux médias de façon continue, Johanne gagne en visibilité, toujours sous le regard du président de la commission qui la prend sous son aile. Yvon Charbonneau lui rappelle: « *Quand on s'exprime au nom de l'intérêt public, on doit le faire de façon ordonnée et structurée.* » L'ancien leader syndical devient pour elle une source précieuse d'apprentissage, de motivation, d'inspiration, de discipline et de rigueur.

Lorsque Johanne lui livre une première ébauche d'un rapport, le leader d'expérience ne tarde pas à reprendre son rôle de professeur en relevant en rouge les faiblesses d'écriture et de structure. Johanne en est gênée. « *Ce n'était qu'un brouillon après tout...* »

À partir de ce moment-là, j'avais toujours un dictionnaire à portée de main. J'ai appris à me relire trois à quatre fois avant de passer un document à quelqu'un d'autre pour obtenir des commentaires. Je voulais devenir aussi rigoureuse qu'Yvon Charbonneau. Il était devenu ma référence.

Décidée à ne plus remettre un document qui ne soit pas de qualité, elle s'inscrit aussitôt à un cours accéléré de français. L'inspiration que représente Yvon Charbonneau deviendra déterminante pour soutenir la progression de la commissaire et l'aider à se structurer pour devenir une leader dans son domaine d'expertise. Chaque fois qu'elle doit finaliser un rapport, elle lui fait parvenir une première version et attend avec impatience ses commentaires pour l'améliorer.

La passion permet d'évoluer et d'être capable de vendre ce en quoi l'on croit.

Donner l'heure juste

- - -

Tout s'enchaîne. À peine remis, le rapport sur les déchets dangereux laisse place à d'autres responsabilités. Désormais, Johanne vole de ses propres ailes. Elle assume la présidence de la commission Soligaz sur l'entreposage souterrain de liquides de gaz naturel. Un dossier délicat dont personne ne veut et avec lequel elle doit composer.

Cette responsabilité l'amène à entretenir des rapports quotidiens avec plusieurs organismes gouvernementaux. La jeune présidente ne passe pas inaperçue dans les coulisses du pouvoir. Très rapidement, certaines questions quant à son positionnement font surface. Livrée à elle-même, Johanne se trouve devant un dilemme de taille : doit-elle s'attirer les grâces ou les foudres du pouvoir ? *« Je me suis construit un nom, avec la réputation d'être quelqu'un d'honnête et de juste, une personne qui voit juste. Je ne suis ni du côté des groupes environnementaux ni de celui des entreprises. »*

Fidèle à elle-même, elle se laisse guider par sa recherche de justice sociale. Quitte à se mettre le gouvernement à dos, elle préfère jouer la carte de l'honnêteté et de l'intégrité. Johanne fait la part des choses, quelles que soient les parties en cause. Elle remettra un avis défavorable à l'encontre du gouvernement au terme de la commission Soligaz, ce qui ira à l'encontre du projet gouvernemental. Johanne préfère exposer les choses comme elles sont, dire ce qu'elle pense plutôt que de jouer la complaisance vis-à-vis du pouvoir.

Pour la première fois de ma vie, je m'assumais au plan professionnel. C'est toujours un moment difficile puisque, après le dépôt de ces rapports, nous sommes catalogués et il faut apprendre à vivre avec les conséquences de cela.

Savoir prendre des risques

Le premier mandat au BAPE arrive bientôt à échéance. Tout en réussissant dans sa vie professionnelle en travaillant dans un domaine qui la passionne, Johanne n'oublie pas que cet idéal de protection de l'environnement s'applique aussi dans sa vie personnelle au quotidien. Un événement imprévu allait bientôt la mettre à l'épreuve.

En pleine crise du verglas, en janvier 1998, une nouvelle stupéfiante arrive à ses oreilles. Hydro-Québec projette d'installer un pylône non loin de sa résidence, et ce, sans étude d'impact ni avis public. Comme toute citoyenne impliquée dans la vie de sa communauté, elle assiste à l'audience publique du promoteur. Tout au long de la présentation, elle se sent trompée, elle flaire le manque de transparence.

Johanne sait pertinemment que son droit de réserve lui impose le silence. Pourtant, dès son retour à son domicile, elle prend la plume et écrit une lettre aux médias. En se relisant, elle en est fière, avant de se retrouver, très rapidement seule face à sa conscience. Qui mieux qu'elle était habilitée à ouvrir le débat sur ce qu'elle considère un empiètement environnemental inacceptable? Personne. Personne dans son quartier ne disait rien parce que personne ne savait quoi dire, parce que personne ne disposait de compétences suffisantes pour s'exprimer sur le sujet. Mais tous sentaient qu'on outrepassait les limites de l'acceptable. « *Je me trahissais moi-même si je ne faisais rien. Je me rendais complice de leur manque de transparence, ce que je ne pouvais accepter. J'avais une obligation face à moi-même de le faire.* »

Elle finit par soumettre sa lettre à la rubrique consacrée au courrier des lecteurs. Son article paraît dès le lendemain dans *La Presse* et *Le Devoir*. Tout le monde prend connaissance des réflexions de Johanne qui dénonce, à titre de citoyenne, l'attitude « cavalière et irrespectueuse » du géant de l'énergie qui profite du décret d'urgence découlant de la tempête de verglas pour faire passer en vitesse trois projets à vocation commerciale sans respecter les normes gouvernementales de protection de l'environnement pourtant connues. Cette sortie médiatique fera couler beaucoup d'encre et laissera une trace marquante sur la suite de sa carrière.

*Je savais que j'avais signé mon arrêt
de mort face au gouvernement.
J'étais pleinement consciente
des risques et j'étais prête à les assumer.*

Passion, plaisir et engagement

- - -

Ses mandats se terminent. Aucun ne sera renouvelé. Johanne se retrouve sans emploi. Sa prise de position publiée dans les grands quotidiens a fini par engendrer des effets majeurs sur sa vie professionnelle. Elle travaille pour le gouvernement, soit pour un employeur qui est à la fois juge et partie. Elle constate, non sans douleur, que son téléphone ne sonne plus. *« J'ai toujours prêté attention aux gens, mais dans ces moments-là, on apprend à départager les opportunistes des gens vrais. »*

C'est là un tournant important dans sa vie. Une période qui la fait réfléchir et où elle décide d'écarter volontairement plusieurs personnes. Pendant 18 mois d'inactivité, elle se retrouve face à elle-même. Compte tenu de l'intensité des activités professionnelles au cours des années qui ont précédé, elle en profite pour lire et se ressourcer.

Elle est en pleine réflexion au moment où elle voit passer une offre d'emploi pour la fonction vacante de commissaire fédéral à l'environnement. *A priori*, Johanne ne dispose pas de l'expérience requise. Il s'agit de la plus haute fonction en environnement au Canada. C'est la deuxième fois qu'elle voit passer cette offre.

Qu'à cela ne tienne, elle met tous les efforts nécessaires pour monter un dossier de candidature costaud et consacre plusieurs journées à préparer les différentes entrevues qu'elle passera avec succès. Johanne arrive telle une inconnue dans la fonction publique fédérale. Elle développe rapidement son réseau et s'entoure de personnes influentes comme Jim MacNeill, secrétaire général de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU qui a coordonné la rédaction du rapport Brundtland *Notre avenir à tous* en 1987.

Au cours des sept années qui suivent, Johanne emménage à Ottawa où elle travaille intensément et de longues heures pendant la semaine. Elle vient passer les week-ends en famille à Montréal.

En tant que commissaire fédérale à l'environnement, elle agit à titre d'agente du parlement fédéral et réalise des audits en matière d'environnement. Elle s'investit beaucoup afin de rehausser le niveau de ce poste et développe de bonnes relations et des alliances avec les politiciens de toutes les formations. « *J'adopte une approche constructive où je tente d'intégrer les préoccupations des diverses tendances qui s'expriment sur l'environnement.* »

Devant l'ampleur que prend l'exercice de sa fonction, certaines divergences de perspectives apparaissent avec sa direction. À la suite d'une série de controverses avec sa patronne, la vérificatrice générale, elle décidera de quitter la fonction publique. L'événement ne passe pas inaperçu et son départ devient rapidement une affaire d'État. Johanne refuse le compromis et plutôt que d'intégrer le gouvernement, elle préférera recouvrer sa liberté de parole et d'action en devenant associée chez Deloitte à Montréal.

*Pour être innovant,
il faut accepter d'être, de vivre
et d'évoluer en dehors de la norme.*

Partager la culture du développement durable

Johanne finit par poser ses valises dans un tout autre univers, celui de la consultation. Elle monte une équipe de cinq collaborateurs et positionne Deloitte comme un pionnier en matière de consultation en développement durable. Elle assume cette troisième vie professionnelle en demeurant fidèle à elle-même. En tant qu'associée, elle met à contribution ses valeurs et sa passion pour influencer les entreprises dans le but d'améliorer leurs pratiques. « *Je veux être capable de vivre avec l'image de moi-même en me levant le matin. Je ne laisserai jamais personne se servir de mon nom si mes valeurs ne sont pas reflétées.* »

Avec les années, l'expérience permet de gagner en sagesse : les activités professionnelles n'occupent plus le centre de sa vie. Elles en deviennent une dimension parmi de nombreuses autres. Elle réussit à trouver son équilibre à travers sa vie de famille, sans pour autant quitter son cahier de notes qui l'accompagne partout et dans lequel elle écrit consciencieusement de nombreuses idées concernant des projets futurs. Même en vacances, elle emporte quelques dossiers stratégiques. Elle ne compte pas ses heures. Quelques activités sportives, comme le golf ou la natation, lui permettent de décrocher complètement.

De son bureau, Place Ville-Marie, où elle nous accueille pour l'entrevue qui servira à rédiger cette étude de cas, Johanne partage avec nous ce qu'elle a appris, ses réflexions sur son cheminement. Sa réussite professionnelle, elle la doit à plusieurs personnes qui ont joué des rôles de conseillers et de mentors auprès d'elle.

Parmi eux, elle en retient quelques-uns qui ont joué des rôles plus importants, dont John Hartman qui lui a prodigué pendant plusieurs années des conseils empreints de grande sagesse. Plus qu'un ami, cet entrepreneur, président de l'Association du transport du Canada, a été un véritable mentor et un conseiller hors pair sur le plan stratégique. Il a su lui insuffler la confiance qui lui manquait en la guidant au travers des dossiers complexes. John prétendait que sa peur de l'échec amènerait naturellement Johanne à fournir les efforts nécessaires pour se sortir de n'importe quelle situation difficile.

La suite de sa carrière, elle la voit plutôt sur le terrain. Elle voudrait poursuivre son engagement social par des réalisations concrètes dans les régions les plus démunies. À terme, Johanne se voit mieux utiliser sa liberté d'action, elle se voit agir là où les gens en ont vraiment besoin, là où elle peut faire une différence, même si cela suppose encore d'aller à contre-courant.

*Savoir faire la différence,
c'est viser l'excellence pour développer
ce qui n'existait pas,
dans le respect de ce qui existe déjà.*

Note

En septembre 2012, Johanne Gélinas s'est jointe à la firme Raymond Chabot Grant Thornton en tant qu'associée responsable du groupe-conseil en développement durable et gestion des gaz à effets de serre, <<http://www.novae.ca/actualites/2012-09/johanne-gélinas-passe-chez-raymond-chabot-grant-thornton>>.

Annexe. Reconnaissance

2009 Prix reconnaissance Université du Québec à Montréal

CHAPITRE 5

Francine Lelièvre, intrapreneure

*Une source créative d'innovations
dans la mise en valeur du patrimoine*

Marie-Ange Masson et Louis Jacques Filion

*Celui qui déplace une montagne le fait
en déplaçant de petites pierres, une à la fois.*

Confucius

Résumé

Diplômée en pédagogie et en histoire, motivée par l'envie de faire connaître au public l'histoire et les cultures, le parcours de Francine Lelièvre est parsemé d'initiatives et d'innovations dans le développement des musées et expositions culturelles. « Elle a commencé sa carrière en patrimoine à Parcs Canada où elle a dirigé la mise en valeur de 26 lieux historiques et de 4 parcs nationaux¹. » Elle mijote

1 Beauséjour, M. (2012). «Francine Lelièvre», *La Presse*, 15 octobre, p. 14.

toujours de nombreux projets, un de ceux-là présentant une innovation majeure à venir dans le monde de la muséologie : *La Cité d'archéologie et d'histoire de Montréal* qui reliera, par un système d'égouts souterrains datant des débuts du XIX^e siècle, une dizaine de sites archéologiques et historiques de Montréal. L'ensemble de ses réalisations présente un exemple exceptionnel de pratique intrapreneuriale.

Le terrain et l'action sont ce qui m'anime.

Cette brève étude de cas rapporte des faits saillants tirés des expériences de Francine Lelièvre. Originnaire d'un village de pêcheurs de Gaspésie, Sainte-Thérèse-de-Gaspé, où elle a vécu une enfance heureuse dans un milieu familial entrepreneurial, elle est la deuxième d'une famille de cinq enfants.

« J'étais la plus tannante »

- - -

Francine n'est pas de tout repos. À la fois à l'école primaire locale, puis au pensionnat où elle poursuivra ses études secondaires, elle n'hésite pas à exprimer son point de vue. Elle fait preuve d'une grande présence d'esprit et comprend rapidement les choses. Apprendre fait partie de sa nature : « *J'ai toujours été habitée d'une envie d'apprendre.* » De temps à autre, elle se fait réprimander, car elle ne sait pas rester tranquille et empêche parfois son entourage de faire ce qu'il a à faire. Elle est curieuse de tout, déteste s'ennuyer. Pour elle, il faut que ça bouge.

Une personne de nature curieuse, spontanée et active peut facilement faire sortir son entourage de sa zone de confort par des remises en question fréquentes de l'ordre établi.

« Je ne me suis pas rangée »

La famille de Francine est catholique. Vers l'âge de 12 ans, un dimanche avant la messe, Francine questionne son père : pourquoi les femmes doivent-elles se couvrir la tête pour aller à l'église tandis que les hommes doivent y retirer leur chapeau ? Son père ne savait pas comment lui répondre : « *Écoute, l'Église demande que tu mettes ton chapeau, alors tu dois mettre ton chapeau.* » Mais, ce n'est pas une réponse satisfaisante pour Francine : « *Je ne comprenais pas la logique de cette tradition.* » Dès le dimanche suivant, dans l'absence de justification à cette pratique, elle décide qu'elle ne mettra plus son chapeau à l'église. Francine confie qu'elle était parfois perçue comme une « rebelle ».

Ce n'est pas parce qu'un comportement est socialement conventionnel qu'on doit l'accepter. L'intrapreneure sait poser un regard critique.

« Aucune fille du village n'était allée à l'université »

Après quelques années au pensionnat qu'elle considère beaucoup trop contraignant, Francine décide d'aller étudier à Montréal, « *à 16 ans, dans la grande ville de la perte* » se rappelle-t-elle. Elle obtiendra un baccalauréat en pédagogie, un baccalauréat ès arts et une licence ès lettres et plus tard se lancera dans une maîtrise en histoire. Elle est consciente des normes socialement établies, mais « *j'ai toujours fait ce que j'aimais* » explique-t-elle. Elle peut se permettre de poursuivre ses ambitions, car elle dispose de deux atouts de taille. D'une part, l'une de ses tantes vit à Montréal et la soutient dans sa démarche. D'autre part, ses parents, ouverts d'esprit, lui laissent la liberté de poursuivre ses aspirations, même si elles ne respectent pas les normes habituelles.

Sans ces appuis, elle aurait sans doute dû se conformer aux us et coutumes de son milieu d'origine et n'aurait donc pas connu l'université ou les études supérieures.

Il faut savoir sortir des sentiers battus pour faire ce qu'on a vraiment envie de faire.

« Ma famille est entrepreneuriale »

Une culture de la réussite

Le père de Francine, Gérard, commencera comme pêcheur comme le veut la tradition pour les hommes de la région. Décidé à ne pas faire la même chose toute sa vie, il s'associe, avec un de ses amis, au propriétaire d'une petite entreprise de transformation de poissons. En tant que président de cette TPE² (très petite entreprise), qui est aujourd'hui dirigée par un frère de Francine, il parviendra à la développer. Actuellement, cette entreprise et ses filiales emploient plus de 200 personnes dans le village et plusieurs centaines dans d'autres villages en Gaspésie. Elle est devenue la principale usine de transformation de poissons en Gaspésie et la 2^e au Québec. Poissons de fond, crevettes et morue séchée commercialisée par l'entreprise sous la marque Gaspé Cured³, sont aujourd'hui prisés à l'échelle internationale.

Un exemple exceptionnel de réussite!

Une culture de commerçants

Sa mère, Agnès Couture, est institutrice. À l'époque, l'exercice de ce métier suppose que les femmes, après leur mariage, deviennent mères et élèvent leurs enfants au foyer. Mais Agnès « *n'est pas une femme comme les autres* ». Ainsi, elle entreprend d'ouvrir une épicerie dans le village. Cela lui permet de sortir de la routine domestique.

2 Lelièvre, Lelièvre et Lemoignan Ltée.

3 Gamme de produits Gaspé Cured: <<http://www.gaspecured.com/index.html>>.

Francine a l'occasion de travailler souvent à l'épicerie avec sa mère. Il lui arrivera de tenir le magasin toute seule. Elle n'a que 14 ans et apprend déjà à être à l'écoute des clients, une leçon de vie qu'elle utilisera tout au long de sa carrière.

Les intrapreneures ont développé un penchant naturel pour la pratique de la débrouillardise.

« J'ai toujours fait ce en quoi je croyais »

- - -

En 1973, Francine entre en poste dans les bureaux de Parcs Canada, à Québec, qui viennent tout juste d'ouvrir. On est à élaborer le projet du parc national Forillon dont elle deviendra responsable. Depuis une centaine d'années, la loi fédérale oblige à supprimer toute trace de vie humaine dans les parcs nationaux, afin de remettre les lieux à l'état naturel d'origine.

De ce fait, on demande à Francine de coordonner la destruction d'un ensemble de bâtiments de pêche et d'agriculture inhabité de Grande-Grève situé sur le territoire du parc national Forillon. Elle s'y oppose avec l'appui d'un collègue responsable de l'exploitation du parc. En effet, elle est convaincue que cet ensemble de bâtiments et infrastructures représente une valeur historique et ethnologique unique. À l'insu du fonctionnaire responsable du contrôle des travaux d'aménagement des parcs nationaux à Ottawa, elle reportera l'échéance de démolition en espérant sauvegarder cet ensemble.

Après de sérieuses discussions avec la direction fédérale, elle réussira à les convaincre du bien-fondé de sa décision. Elle ira même jusqu'à faire restaurer les bâtiments et les rendre accessibles à la population. Cet événement entraînera un changement à la loi qui régit les parcs fédéraux afin de conserver les traces de vies humaines qui présentent une grande valeur en ce qui a trait à la préservation du patrimoine culturel. Les derniers bâtiments du village de Grande-Grève ont été épargnés et sont devenus des symboles du parc national

Forillon. Cet ensemble Blanchette, qui avait été sauvé de la destruction, est connu et reconnu mondialement, faisant même la couverture d'un magazine aussi renommé que *GEO*⁴.

L'innovation débute souvent à partir de l'expression d'un jugement qui exprime un sens commun qui dépasse les façons de faire existantes.

« 2 et 2, ça fait 4, ça ne fait pas 3,5 »

Dans le cadre du développement du parc national Forillon, Francine planifie la mise en valeur du village de Grande-Grève qu'elle évalue à 2,5 millions de dollars canadiens. Son superviseur croit fermement au projet, mais émet une réserve sur sa capacité de réalisation: « *Une telle somme ne sera jamais accordée par la direction. Les projets de plus de 500 000 \$ ne passent généralement pas.* » On conseille à Francine de revoir ses chiffres à la baisse afin de réussir à faire accepter le projet. Des extensions de budget pourraient être demandées par la suite. Francine n'est pas à l'aise avec une telle stratégie; elle tient à défendre elle-même son projet sans y modifier les chiffres. En une seule réunion, forte de ses convictions, de son honnêteté et d'un projet cohérent, elle obtient l'accord de la direction pour lancer le projet tel que proposé, avec l'intégralité du budget de 2,5 millions demandé. « *Être réaliste, transparente et passionnée pour ses projets permet d'être convaincante et d'instaurer une relation de confiance.* »

*On réalise des projets pour les gens.
Il faut savoir se placer
dans les souliers des utilisateurs.*

4 « La maison Blanchette » a fait la page couverture du *GEO* n° 140, en octobre 1999. Cette photo a été prise par Mike Dobel de l'agence Masterfile. Cette agence détient désormais les droits des images du photographe, <<http://www.masterfile.com/>>.

Au fond d'elle-même, Francine est une grande commerçante réaliste. À ce sujet, elle éprouve certaines difficultés avec les beaux aménagements paysagers conçus dans les parcs naturels ou urbains. Trop souvent les concepts sont théoriques; basés sur l'esthétisme, tenant peu compte des besoins des utilisateurs. Les paysagistes tracent des sentiers balisés, souvent en courbes, que les visiteurs doivent suivre pour découvrir les sites. Mais par où les visiteurs passent-ils vraiment? Pour retourner à l'aire de stationnement, par exemple? Pas par les sentiers balisés: ils empruntent le chemin le plus court. Comme Francine a pu le constater maintes fois en observant les comportements des visiteurs, de nouveaux sentiers se forment là où les gens passent, souvent à l'extérieur des chemins balisés. Elle questionne: «*Pourquoi ne pas s'ajuster aux besoins des clients dès le départ et concevoir les projets de façon simple et réaliste!*»

Mettre la main à la pâte

- - -

Francine est une femme de terrain. Elle aime créer, réaliser. Depuis toujours, c'est ce qui lui procure du plaisir. Lors de l'aménagement du magasin général de Louis-Stephen Saint-Laurent (12^e premier ministre du Canada de 1948 à 1957) à Compton, dans les Cantons de l'Est, elle s'informe sur les marchandises que l'on vendait à la période d'exploitation du magasin, vers 1910. Grâce à cette recherche, elle fera fabriquer les contenants et les étiquettes et ira placer elle-même la marchandise sur les tablettes du magasin et de l'entrepôt. Dans la maison natale, elle disposera les meubles et les bibelots selon les informations reçues des descendants de la famille.

Il est plus efficace d'opter pour des solutions correspondant aux besoins des clients que de suivre des normes théoriques ou bureaucratiques. La gestion doit se baser sur le sens commun et être au service de la clientèle.

Au cours de sa carrière d'une quinzaine d'années à Parcs Canada, on propose à Francine de quitter Québec pour des postes de direction à Ottawa. Elle évalue la proposition et considère que ses mandats seraient trop éloignés du terrain. Elle déclinera ces offres alléchantes qui consistaient à travailler à l'élaboration de politiques et d'orientations;

préférant demeurer près de l'action et des pratiques. « *Les intrapreneures sont motivées avant tout par l'action et par la conviction de pouvoir dépasser ce qui se fait de mieux dans leur domaine.* »

Je ne crains pas la page blanche, elle m'offre beaucoup de liberté et de potentiel de création.

Plus tard, alors qu'elle est toujours à l'emploi de Parcs Canada, Francine est sollicitée pour le poste de directrice des expositions et de la recherche d'un musée dont le concept reste encore à définir. En fait, tout reste à concrétiser pour mettre en place le Musée de la civilisation de Québec. « *Est-ce que j'ai envie de continuer à travailler dans le milieu gouvernemental toute ma vie ?* » se demande Francine. « *Non !* » Alors elle accepte ce nouveau défi et consacre deux années à la conception et la mise en œuvre de ce nouveau musée. « *Je suis une personne de développement.* »

D'intrapreneure à entrepreneure

- - -

Elle poursuivra alors sa carrière en créant son entreprise-conseil en muséographie (Processus inc.). D'intrapreneure, elle deviendra extrapreneure⁵. Elle interviendra sur différents mandats de mise en valeur du patrimoine tant au Québec, au Canada qu'à l'étranger. « *Ce furent des années stimulantes* » : de nombreux musées étaient en cours de création au Québec et au Canada à cette période ; Francine a les contacts et l'expérience pour réaliser de nombreux mandats. Cette situation lui offre la liberté de choisir ses projets. Son autonomie lui permet d'organiser son travail sur le terrain par l'intermédiaire de la gestion par projets dans un domaine pour lequel elle a déjà acquis d'excellentes compétences.

5 Une extrapreneure est une personne qui continue à accomplir à son compte comme entrepreneure ce qu'elle faisait en agissant comme intrapreneure dans une organisation dirigée par quelqu'un d'autre.

Intrapreneures et entrepreneures sont de la même famille. Ce sont des personnes innovatrices qui aiment la nouveauté. Tandis que l'entrepreneure élabore et organise ses propres projets librement en travaillant à son compte, l'intrapreneure contribue à des initiatives et des innovations dans l'organisation où elle évolue.

J'ai appris à la dure.

Francine privilégie la gestion par projets. Elle a appris cette méthode de travail sur le terrain, en travaillant en équipe avec différents intervenants : des architectes, des biologistes, des archéologues, des hommes de terrain ; un monde masculin, dirigé par des ingénieurs. Elle réussit à s'affirmer et, que ce soit comme intrapreneure ou entrepreneure, elle prend plaisir à travailler avec cet univers de connaissances et d'approches différentes. C'est la pluralité des points de vue et l'enrichissement ; « *quelle belle formation !* » confie-t-elle.

À l'occasion d'un déplacement, le 4 avril 1989, un drame survient : dans des conditions climatiques défavorables, le petit avion transportant Francine s'écrase en pleine forêt gaspésienne. Francine et les quatre autres passagers seront rescapés même s'ils sont grièvement blessés. Le pilote décède au moment de l'écrasement. Que faire ?...

L'épais brouillard qui les entoure fait en sorte qu'ils n'ont aucun indice qui leur permet de se repérer ou de se faire secourir. Finalement, alors que Francine et deux passagers qui ont plusieurs fractures restent sur place, les deux autres, relativement moins blessés, parviendront trouver des secours après neuf heures de marche. « *Dans une situation où on n'a aucun repère, on peut tout de même survivre et s'en sortir. Cela nécessite une analyse méthodique de la situation et de savoir passer à l'action de façon réfléchie.* »

Les passagers seront tous sauvés grâce à la hardiesse de ceux qui ont réalisé cette marche forcée, car le brouillard qui rendait les recherches impossibles ne se dissipera que cinq jours plus tard.

Nous avons géré cette situation comme on gère un projet. Nous avons analysé la situation, dégagé les contraintes et pris les décisions et les risques qui offraient un potentiel de survie. Dans ce cas, nous avons pris une décision contraire aux recommandations habituelles et c'est ce qui nous a sauvé la vie.

J'ai la tête et le nez au vent, mais les deux pieds sur terre.

Au long de sa carrière, Francine apprécie pouvoir faire ce qu'elle aime, ce en quoi elle croit, de travailler avec des équipes passionnantes. Elle est par ailleurs consciente qu'il faut atteindre des résultats avec une valeur non négociable: la qualité. La réussite n'arrive pas en claquant des doigts. Francine s'investit beaucoup dans ce qu'elle fait. Elle est déterminée et tenace : elle sait mener à terme ses projets. Elle conçoit des projets stimulants et différents, mais de façon réaliste avec des gens de confiance et avec une méthode de travail efficace. Elle réfléchit à ce qu'elle va faire, comment le faire et avec qui le faire. Elle sait où elle s'en va.

L'entourage de Francine reconnaît son engagement. Peu de temps avant l'accident d'avion, bien qu'elle ait été débordée de mandats tant au Canada qu'en Europe, Francine reçoit une proposition d'étude de faisabilité d'un nouveau projet: la construction de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Bien qu'intéressée par le projet, Francine refuse d'y participer, car elle n'a pas la disponibilité requise pour concevoir et élaborer une telle institution. On la rappelle une fois, deux fois; elle accepte finalement à condition qu'elle puisse le gérer à distance, n'accordant que deux jours par semaine sur place. L'instigateur du projet l'engage : « *En deux jours, tu vas t'en sortir aussi bien que quelqu'un d'autre à cinq jours/semaine!* », lui dit-il.

C'est ainsi que Francine s'est investie dans la conception du projet de Pointe-à-Callière, de 1989 à 1992, puis de 1992 à aujourd'hui, dans sa gestion et son développement.

Les intrapreneures sont des personnes de conviction, de passion et d'implication qui gardent les pieds sur terre et ne lésinent pas sur la qualité. La pratique intrapreneuriale commence par la capacité de choisir des défis à sa mesure, de bien les relever, en sachant y apporter des nouveautés et des innovations de façon appropriée.

Pointe-à-Callière : réussite ultime d'une carrière intrapreneuriale

- - -

Depuis l'ouverture du Musée au public, Francine est donc directrice générale de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal. Lorsqu'elle explique le projet, depuis ses origines jusqu'à ce qu'elle prévoit pour le futur, on voit pétiller ses yeux et on ressent sa satisfaction d'avoir su développer une organisation attrayante pour les visiteurs, pour les personnes qui y travaillent et pour l'industrie culturelle québécoise. Comment réussit-elle cette performance ?

D'une part, Francine se sert de son **expérience passée** pour que le musée soit avant-gardiste et reconnu. Francine **connaît le domaine, elle sait ce qu'elle fait**. D'autre part, elle utilise sa **curiosité** et son **réseau de partenaires** pour rapprocher et faire travailler ensemble des **éléments parfois disparates**. Avec cette philosophie de gestion, « *tout sujet, en adéquation avec notre mission, peut devenir une exposition* », si on s'assure qu'elle puisse rejoindre les visiteurs montréalais et les touristes. Ainsi, le Musée propose une programmation diversifiée, allant de la Bible, au bagel, en passant par le Japon et le boulevard Saint-Laurent à Montréal, expositions qui ont presque toutes reçu des prix d'excellence (voir l'annexe).

Les équipes du Musée **s'identifient** aux prix décernés à leur institution. En effet, dans la gestion des projets, Francine les incite à **expérimenter**, à travailler sur **ce qui les intéresse** et à élargir **leurs limites**, pour faire d'eux des **intrapreneurs**. « *Si nous avons du plaisir à réaliser un projet, les utilisateurs auront du plaisir aussi* », a-t-elle pu constater.

Cet ensemble cohérent de plaisir, de défi, de culture entrepreneuriale, d'expérimentation et d'implication pour satisfaire les visiteurs constitue l'amalgame des éléments qui fait le succès du Musée. En 2009, Pointe-à-Callière a accueilli 400 000 visiteurs. Il est le deuxième

musée le plus fréquenté à Montréal. Plus de 80 prix, nationaux et internationaux, lui ont été décernés pour ses expositions, son architecture, son action culturelle éducative et communautaire, ainsi que pour son utilisation des nouvelles technologies et de la communication. Il faut également préciser que Francine et ses équipes ont aussi reçu de nombreux prix à titre personnel (voir l'annexe).

De belles initiatives intrapreneuriales au service de l'histoire et de la culture. Nous souhaitons un succès continu à Francine et à ses équipes pour les projets dont un incomparable, le projet d'expansion qui reliera une dizaine de sites et bâtiments historiques par une rivière canalisée sous la Place d'Youville dans le Vieux-Montréal!

Annexe. Reconnaissances et distinctions

Reconnaissances personnelles attribuées à Francine Lelièvre

- 2012 Prix du lieutenant-gouverneur, remis par la Fondation Héritage Canada, soulignant la contribution exceptionnelle à la conservation du patrimoine québécois et canadien.
- 2012 Personnalité de la Semaine, décernée par le journal *La Presse*.
- 2011 Doctorat *honoris causa* remis par l'Université du Québec à Montréal, Faculté des sciences humaines.
- 2008 Chevalier de l'Ordre national du mérite de France, remis par le gouvernement français.
- 2003 Prix Femmes d'affaires du Québec, Réseau des Femmes d'affaires du Québec, catégorie Cadre ou professionnelle, organismes sans but lucratif.
- 2002 Chevalier de l'Ordre national du Québec.
- 1997 Médaille d'honneur de la Société historique de Montréal.
- 1993 Prix d'excellence en administration publique pour la réalisation de Pointe-à-Callière par l'ADENAP (Association des diplômés d'administration publique).
- 1993 Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens en reconnaissance de son efficacité en tant que gestionnaire et de sa vision muséologique démontrées dans la réalisation de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal.
- 1993 Prix du mérite en interprétation du Patrimoine par l'Association québécoise d'interprétation du patrimoine pour sa contribution exceptionnelle au développement de l'interprétation du patrimoine au Québec.
- 1993 Trophée d'excellence du Collège LaSalle pour son action interculturelle dans le cadre de Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal.
- 1993 Personnalité de la Semaine, décernée par le journal *La Presse*.

Reconnaissances décernées aux réalisations qu'elle a dirigées

- 1988 Prix d'excellence de la Société des graphistes du Québec, pour l'image graphique de Processus inc.
- 1987 Prix international Gutenberg, à New York, pour l'édition de Processus inc.

Grande-Grève, Parc national Forillon (Parcs Canada)

- 1984** Prix d'excellence à la création, International Festival of Short Films in Chicago pour le film *On regardait toujours vers la mer*, pour l'ensemble culturel Grande-Grève, Québec.
- 1984** Prix Michel Brunet, pour la recherche sur Grande-Grève.

Lieu historique national Louis S. Saint-Laurent (Parcs Canada)

- 1984** Prix d'excellence de la Société des graphistes du Québec pour le premier multimédia au Québec au lieu historique national Louis S. St-Laurent, Compton, Québec.

Sélection de prix décernés à Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

- 2008** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour la publication *Les Iroquoïens du Saint-Laurent, peuple du maïs*, dans la catégorie Publications.
- 2007** Prix d'excellence de la Société des musées québécois (SMQ), pour l'exposition *Japon*.
- 2004** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour l'exposition *L'archéologie et la Bible. Du roi David aux manuscrits de la mer Morte*, dans la catégorie Expositions.

Prix décernés en architecture

- 1994** Prix du gouverneur général pour l'architecture décerné à Dan S. Hanganu et Provencher Roy, architectes, médaille remise à Pointe-à-Callière.
- 1993** Grand Prix de l'Ordre des architectes du Québec remis à Dan S. Hanganu et Provencher Roy, Architectes, pour la réalisation de l'Éperon et de la crypte de Pointe-à-Callière.
- 1992** Prix Orange, décerné par l'organisme Sauvons Montréal, pour l'architecture de l'Éperon et pour l'insertion réussie d'un bâtiment en milieu urbain.

Prix décernés en archéologie et en histoire

- 2009** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour le projet *La préservation d'un ensemble de pilots – Un vestige de l'ancien édifice de la Royal Insurance Company*, dans la catégorie Conservation.

- 2008** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour le projet *Des découvertes scientifiques significatives sur le fort de Ville-Marie, lieu de fondation de Montréal* sur le site du fort de Ville-Marie et du château de Callière (l'École de fouilles archéologiques de Pointe-à-Callière), dans la catégorie Recherche.
- 2003** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour le projet *l'École de fouilles archéologiques de Pointe-à-Callière* sur le site du fort de Ville-Marie et du château de Callière, dans la catégorie Recherche.

Prix décernés pour l'action culturelle, éducative et communautaire

- - -

- 2001** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour le projet *Ambassadeurs de la paix* dans le cadre des activités de la *Grande Paix de Montréal 1701-2001*, dans la catégorie Programme éducatif.
- 2001** Prix Jacques-Couture, des Prix québécois de la citoyenneté, pour la *Grande Paix de Montréal 1701-2001*, prix conjoint avec Terres en vue, dans la catégorie Organismes communautaires, pour le rapprochement interculturel.

Prix décernés en nouvelles technologies et multimédia

- - -

- 2004** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour l'exposition *Jour du Marché, 1750*, dans la catégorie Multimédia.

Prix décernés en communications, marketing et graphisme

- - -

- 2008** Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens (AMC), pour le *15^e anniversaire de Pointe-à-Callière*, dans la catégorie Marketing.

Prix décernés en tourisme

- - -

- 2010** Grand prix du tourisme québécois, lauréat national or, pour l'ensemble de la programmation de l'exposition *Pirates, corsaires et flibustiers*, dans la catégorie Attraction touristique de 100 000 visiteurs et plus.
- 2008** Grand prix du tourisme québécois, lauréat national argent, pour l'ensemble de la programmation du *15^e anniversaire de Pointe-à-Callière*, dans la catégorie Attraction touristique de 100 000 visiteurs et plus.
- 2004** Grand prix du tourisme québécois, lauréat national, pour l'exposition *L'archéologie et la Bible. Du roi David aux manuscrits de la mer Morte*, dans la catégorie Attraction touristique.

- 1994** Grand Prix du Tourisme québécois, décerné par le ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie du Québec, dans la catégorie Entreprise publique.

Prix internationaux

Prix décernés en muséographie

- 2010** Prix du Mérite, de l'American Association for State and Local History (AASLH), États-Unis, pour l'exposition *Pirates, corsaires et flibustiers*.
- 2009** Mention honorable, National Association of Museum Exhibition (NAME), États-Unis, Committee on Education of the American Association of Museums (AAM), pour l'exposition *France, Nouvelle-France*, dans la catégorie exposition-éducation.
- 2006** Mention honorable, National Association of Museum Exhibition (NAME), États-Unis, Committee on Education of the American Association of Museums (AAM), pour l'exposition *Les Amours de Montréal*, dans la catégorie exposition-éducation.
- 2001** Prix du Mérite, de l'American Association for State and Local History (AASLH), États-Unis, pour l'exposition *1690 L'attaque de Québec... Une épave raconte*.

Prix décernés en archéologie et en histoire

- 2007** Archeological Institute of America (AIA), États-Unis, Conservation and Heritage Management Award, pour la gestion et l'ensemble des activités de conservation en archéologie.

Prix décernés en nouvelles technologies et multimédia

- 2012** Prix or, ICOM-AVICOM, lors de la compétition du Festival international de l'audiovisuel et du multimédia sur le patrimoine (FAIMP), pour le site web *Signé Montréal*, dans la catégorie Web'Art.

Prix décernés en communications et graphisme

- - -

- 1995** Médaille d'or de l'International Gallery of Superb Printing, États-Unis, décernée par l'International Association of Printing House Craftsmen (IAPCH), pour l'édition de *Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal*.

Note

Le 15 octobre 2012, nous pouvions lire dans *La Presse* le texte suivant :

Francine Lelièvre, directrice générale de Pointe-à-Callière, est lauréate du prix du lieutenant-gouverneur 2012 remis par la fondation Héritage Canada. Cette récompense souligne sa contribution exceptionnelle à la conservation du patrimoine québécois et canadien. Fondé par Francine Lelièvre, en 1992, le Musée d'archéologie et d'histoire de Montréal célèbre aussi ses 20 ans d'existence. *La Presse* et Radio-Canada lui décernent le titre de Personnalité de la semaine [...] « Je reçois toujours un prix avec joie et fierté, parce que je peux ensuite le partager avec mes équipes. »

Beauséjour, M. (2012). « Francine Lelièvre », *La Presse*, 15 octobre, p. 14

CHAPITRE 6

Guylaine Legault et Desjardins

Des activités innovantes à profusion

Ali Fadil et Louis Jacques Filion

*L'avant-garde se définit rétrospectivement.
Elle n'existe que dans le passé.*

Henri Goetz

Résumé

Dès son premier jour au Mouvement Desjardins, Guylaine Legault fut animée par une volonté constante d'innover. Elle a gravi un à un les échelons en commençant comme caissière à l'âge de 17 ans à la Caisse populaire d'Oka. Une des premières femmes à être nommée directrice d'une succursale, elle a occupé divers postes de direction et de vice-présidence. Partout où elle est passée, elle a contribué au développement de nouveautés et a su laisser sa marque d'intrapreneure. Cette étude de cas révèle les dessous du parcours de cette femme exceptionnelle à la fois audacieuse et innovante qui n'a jamais cessé d'aller de l'avant. Le cas montre les particularités de l'activité

innovante tant dans un contexte coopératif que dans le secteur des services financiers, un secteur reconnu pour être très normé et très réglementé.

*L'innovation, tu vas la chercher chez
tes gens si tu leur laisses de la place.
Même si tu ne connais pas tout le contenu,
ce n'est pas grave, tu travailles avec
des gens complémentaires à toi et qui
apportent leurs expertises et spécialités.
En tant que gestionnaire généraliste,
tu dois vulgariser tes objectifs
et les orientations en communiquant
une vision claire pour qu'ils
comprennent bien là où tu veux aller
et qu'ils adhèrent au plan de match.
Communiquer la vision demeure
un élément important à la mobilisation
des gens de l'équipe. Seul, on va plus vite ;
ensemble, on va plus loin!*

Une culture de l'énergie et de l'effort

Dans les années 1950, ma mère se faisait chicaner par le curé qui lui répétait souvent: «Comment ça se fait que t'as pas d'enfant?» Cela lui a même valu de ne pas avoir le droit de communier...

Âgée de 36 ans, Pauline Caron finira par accoucher d'une belle fille. Guylaine Legault naît en février 1960 à Sudbury en Ontario. Son père, George Legault, travaille comme mécanicien de machinerie lourde dans une des mines locales.

Ses parents viendront s'installer dans la région de Montréal en 1962. Quelques années plus tard, ils construiront eux-mêmes la résidence que la famille occupera, dès 1967, à Pointe-Calumet, près du lac des Deux Montagnes et du Parc national d'Oka.

C'était leur projet d'avoir une propriété construite de leurs propres mains. Je vois encore ma mère creuser notre sous-sol avec un pic et une pelle. Elle y travaillait comme une acharnée le jour alors que mon père travaillait dans un garage comme mécanicien. Il prenait la relève de ma mère après le souper. Ils ont fait tout ça eux-mêmes.

Quelques années après la construction, son père obtient un emploi au nouvel aéroport de Mirabel tandis que sa mère est responsable d'un département dans un magasin Zellers à Saint-Eustache.

De nature timide et réservée, Guylaine reçoit beaucoup d'attention et d'affection de ses parents. Elle n'est pas vraiment habituée à côtoyer beaucoup de monde. Elle a plusieurs amis, mais des soirées avec beaucoup de personnes jamais. Au souper de famille et même durant les fêtes de Noël, ils ne sont souvent que trois autour de la table.

À l'école primaire Marie-Médiatrice de Pointe Calumet, Guylaine se veut une élève discrète et n'attire guère l'attention. Très studieuse, elle adore apprendre. Elle s'assied systématiquement au premier rang pour « écouter attentivement l'enseignante » et éviter ainsi d'être distraite par ses camarades de classe.

Dès cet âge-là, c'était important pour moi de performer. Je voulais tellement ne pas déplaire à mes parents qui n'avaient pas fait de grandes études. J'étais leur seul enfant. Pour eux, j'étais sur un piédestal. Mes parents me répétaient : « T'es capable, on a confiance en toi, nous sommes fiers de toi ! »

Guylaine étudie ses leçons jusqu'à ce qu'elle ait tout mémorisé. Lorsqu'elle reçoit ses copies d'examen, elle examine attentivement toutes les corrections. Elle éprouve une vive déception si sa note n'est

pas parmi les meilleures. « *Mais voyons Guylaine, tu as une bonne note, tu es dans le premier tiers de la classe* », relativise l'enseignant. Mais rien n'y fait, elle tient à être la première de sa classe.

Vaincre sa timidité

Les enseignants voient en Guylaine une élève pleine de potentiel. En 6^e, l'un d'eux l'invite à faire partie du comité d'organisation du party de fin du primaire. Guylaine recherche des occasions pour vaincre sa timidité. Elle profite de cette invitation et joint le comité constitué d'enseignants et de parents. Déjà, on y voit une expression de leadership: « *Au lieu de me faire organiser, je préférerais organiser.* »

Guylaine s'occupera de la coordination du buffet et du spectacle avec deux autres amies. Elle commande une diversité de salades et de sandwichs aux parents et réalise un sondage auprès des élèves afin d'identifier les talents qu'elle mettra en scène le soir venu. Car malgré sa timidité, c'est elle qui jouera le rôle d'animatrice de la soirée, à la suggestion de son enseignant.

J'étais vraiment timide... et ça me stressait au plus haut point.

Face aux enseignants, aux familles et aux 50 élèves des deux classes réunies, Guylaine affronte son trac et tente de dissimuler sa nervosité. Le moment venu, il lui faut un effort tout à fait spécial pour s'avancer seule sur le podium d'un gymnase tout décoré et plein à craquer pour l'occasion. Puis elle saisit le micro: que le spectacle commence!

Apprendre à se faire confiance

Durant les vacances d'été, à la fin des études primaires, Guylaine travaille à la cueillette des fraises et des framboises. Un camion véhicule les enfants de quelques villages environnants. Il s'agit là d'une belle occasion pour élargir son cercle d'amis. Elle y fait la connaissance de copains qu'elle invite le soir à la maison. Elle retrouvera plusieurs d'entre eux au secondaire par la suite, à l'école Saint-Pierre d'Oka.

Lorsqu'on jouait à l'école avec mes amis, je jouais le rôle de la professeure. On était six ou sept et ils s'assoiaient sur les marches de l'escalier. Je leur montrais des bricolages et toutes sortes d'additions sur un tableau improvisé. Les exercices de calculs étaient mon dada.

Son père quitte son emploi de mécanicien et se lance à son propre compte en achetant, avec un de ses meilleurs amis, une station-service Fina¹. Ils confieront certaines responsabilités à Guylaine durant les week-ends et durant l'été, en commençant par le service d'essence aux pompes et, par la suite, la tenue de livre. Le lendemain, le formateur de Fina arrive au garage. « À présent, je vais vous montrer à tenir la comptabilité », dit-il. « Ça va être ma fille qui va s'occuper de ça, car j'ai de la misère à compter », rétorque George Legault en désignant Guylaine. Le formateur se met à rire. « Mais, c'est une enfant. Je ne peux pas lui montrer, elle est beaucoup trop jeune », insiste-t-il. George Legault ne reviendra pas sur la décision qu'il avait prise avec son associé. « Non, non... tu vas lui montrer et elle va être capable », affirme-t-il d'un air confiant. Le formateur se résigne et s'installe au côté de la jeune adolescente de 12 ans. « Quand tu fais une vente, tu mets ça dans la colonne de gauche... » explique-t-il comme s'il donnait la formation à n'importe quel adulte.

C'est ainsi que Guylaine Legault travaille au cours des fins de semaine et durant les vacances scolaires avec son père. Vêtue de son petit tablier Fina, elle sert de l'essence et apprend même à changer l'huile. « J'arrivais le bout du nez tout noir à la maison. » Mais le travail au garage présente toutes sortes de bons côtés.

*Aussitôt que je gagnais suffisamment
de pourboire, j'allais chercher
une patate à la friterie du coin.*

Guylaine attend la fermeture du garage pour obtenir le bilan de la caisse enregistreuse et remplir les rapports de comptabilité. Lorsqu'elle rencontre une difficulté sur les débits-crédits, elle demande conseil à

1 Les stations-service de l'entreprise belge Fina deviendront les premières stations-service de Petro Canada, après avoir été acquises par le gouvernement canadien.

son professeur de mathématique. « *Travailler dans les papiers, j'aimais ça! Mon père me disait: "Maudit que t'es bonne là-dedans." Je retiens de ma mère qui était très bonne en calcul mental.* »

Guylaine adore le travail de bureau et excelle dans ces matières. Elle obtiendra 100% en sténo ainsi que dans le cours de tenue de livres en 5^e secondaire à la Polyvalente Sainte-Thérèse. Elle envisage devenir secrétaire juridique et peut-être même avocate. Il est clair qu'elle veut étudier en droit.

Mais l'épisode entrepreneurial familial ne durera pas longtemps. En accordant trop de crédits à ses clients, notamment à une compagnie de transport qui fera faillite, George Legault se verra contraint à son tour de mettre un terme à ses activités. Il payera cependant toutes ses dettes. « *C'est grâce à mes parents que j'ai pris confiance en moi. Le goût du risque, d'aller de l'avant et de se faire confiance, c'est à eux que je le dois.* »

Jeudi 23 juin 1977 : un tournant majeur

- - -

À 17 ans, Guylaine Legault décroche son diplôme de secondaire avec d'excellentes notes. Elle décide de s'inscrire au cégep Lionel-Groulx à Sainte-Thérèse. Elle choisit le droit dans l'optique de devenir un jour avocate.

Mais, comme à son habitude, son père mijote une autre idée. Lors du souper, il annonce à sa fille une nouvelle surprenante: « *Guylaine, je t'ai trouvé une job. J'ai parlé au gérant de la caisse populaire Desjardins d'Oka, à Saint-Joseph-du-Lac. Il va t'engager! Tu as rendez-vous avec lui ce soir à 19 h.* » Nous sommes le jeudi 23 juin.

Guylaine encaisse mal cette annonce. Elle n'est pas contente de voir ses plans contrecarrés. « *Mais ce n'est pas ça que je veux faire* », balayant d'une traite la proposition de son père. Avec sa mère, il tente de la raisonner: « *Tu vas te marier plus tard et avoir des enfants, ça va être une super bonne job pour toi d'ici là. Ça va être bien vu.* »

Devant l'insistance de ses parents, Guylaine cède pour ne pas leur déplaire et accepte de se présenter au rendez-vous convenu deux heures plus tard. Le gérant de la caisse l'accueille avec enthousiasme: « *Je suis content de voir que tu veuilles venir travailler chez nous.* »

Guylaine l'arrête et lui précise : « *Moi, je ne veux pas venir travailler ici tout le temps. C'est mes parents qui veulent cela. Ce n'est pas ce que je veux faire dans la vie...* »

Surpris, le gérant lui propose tout de même de venir occuper un emploi pour l'été. Elle accepte l'offre et commence dès le lundi suivant, 27 juin. Il s'agit d'un travail très différent de celui d'aller cueillir des fraises et des framboises.



Desjardins Caisse populaire d'Oka

1977
Commis et caissière
1980
Conseillère crédit
1982
Directrice du centre de service
1985-1989
Directrice, Service courant et administratif

Avec l'appui de cinq collègues, au Centre de service de Saint-Joseph-du-Lac, Guylaine se formera sur le tas en tant que commis et caissière. Elle apprend rapidement et intègre avec enthousiasme les valeurs d'entraide de la coopérative. « *Mes parents ont toujours cru à la coopération. Si tu n'as pas assez de bonbons pour les 10, tu ne les sors pas. J'ai appris la notion du partage et de l'équité rapidement en bas âge avec mes parents.* »

À la fin de l'été, elle se sent déchirée. D'un côté, elle aime le droit, mais de l'autre, elle ne veut pas quitter son nouvel emploi. Ses amis qui se rendent tous au cégep comprennent mal sa volonté de prendre une autre voie. Même l'orienteur scolaire de l'école l'incite à revenir aux études. À l'heure du bilan, Guylaine fait part à son gérant de son sentiment.

Je ne veux pas être caissière toute ma vie. Je vise d'être, un jour, une gestionnaire comme vous.

Le gérant lui promet: « *Guylaine, je vais t'accompagner et t'aider à réaliser ton rêve.* » Ce fut le début de la carrière d'une femme à la fois énergique et ambitieuse, très déterminée à aller de l'avant. Elle s'identifie avec conviction aux valeurs de Desjardins. Cela la rejoint beaucoup. Sa carrière allait connaître une ascension continue dans ce milieu de la coopération où elle se sent *comme un poisson dans l'eau*. Un an après sa nomination comme responsable du Centre de service de Pointe-Calumet, elle fera partie du comité de gestion de la caisse. C'est à cette époque, à l'été 1983, qu'elle se mariera.

Continuer à aller de l'avant

- - -

Si les journées pouvaient faire plus que 24 heures, Guylaine Legault serait preneuse. Elle combine à la fois la vie d'une employée au Centre de services de Desjardins et celle d'une étudiante en suivant des cours du soir à l'Institut des banquiers canadiens² à Montréal. Une fois diplômée, elle poursuit sa formation en suivant une trentaine de cours de niveaux collégial et universitaire, dont certains en administration des affaires à HEC Montréal. Elle obtient un certificat en administration des services à l'Université du Québec à Montréal. Elle obtient aussi un autre certificat de HEC Montréal pour un nouveau programme sur la gestion du changement piloté par Desjardins et HEC Montréal. Elle sera choisie pour faire partie du projet pilote de cette nouvelle formation qui obtiendra un franc succès et qui sera donné à la grande majorité de gestionnaires de Desjardins au cours des années subséquentes.

En 1982, à la suite de la retraite d'une gestionnaire, elle accède à un poste de gestion de premier niveau au Centre de service de Pointe-Calumet. Ambitieuse, elle travaille intensément parce qu'elle veut réussir et prouver qu'elle est capable d'assumer cette responsabilité.

2 Guylaine recevra une mention d'honneur pour ses résultats.

Dans ce petit centre de service qui compte trois comptoirs caissiers, Guylaine bâtit sa crédibilité et cherche à perfectionner son style de direction. Une caissière d'expérience d'une cinquantaine d'années agit en quelque sorte comme sa tutrice et lui prodigue de nombreux conseils: «*Ça ne marche pas toujours comme tu voudrais. Mais il faut aussi apprendre à laisser de la place aux autres pour qu'ils déploient leur créativité.*»

Avec son équipe, elle s'engage dans toutes sortes d'innovations dont certaines seront adoptées par l'ensemble de la caisse: conception d'un guide d'introduction de l'employé aidant à la formation et l'intégration à la fonction. Pour le centre, un système de signalisation pour accélérer le service et éviter les files d'attente, mise en place d'un uniforme pour les employés, etc.

J'ai souvent parti des affaires. Personne ne nous demandait de faire ça. Mais j'avais une facilité à embarquer les gens dans mes projets. Je n'attends pas que quelqu'un me dise quoi faire et je dois dire que j'ai toujours aimé faire différemment.

Dans son bureau, Guylaine reçoit les membres/clients pour des ouvertures de compte, des placements ou encore des demandes de prêts. «*Une jeune femme de 22 ans, en autorité dans un milieu d'hommes, c'était plutôt rare. Certains clients me disaient: "C'est pas toi que je veux voir, c'est le gérant."*»

Dans cette localité où bon nombre d'habitants dépendaient de l'aide sociale, Guylaine s'adapte aux réalités économiques de ses clients avec qui elle bâtit une belle complicité.

L'été, certains clients nous apportaient des sorbets en guise de reconnaissance du bon service qu'on leur offrait.

Elle n'hésite pas à sortir des normes pour rendre service lorsque certains parents mal pris demandent une avance de 50 \$ ou 100 \$ pour passer une commande à l'épicerie. «*C'est pour vos enfants? Si*

ce n'est pas le cas, je vais le savoir...» ajoute-t-elle tout en s'assurant que le prêt ne souffre d'aucune journée de retard sur la date de remboursement convenue.

Guylaine ne se laisse pas facilement impressionner. Un jour, un client ira même jusqu'à la menacer lorsqu'elle lui refuse une demande de prêt. *« En sortant de mon bureau, il m'a dit: "Je vais mettre une bombe chez vous en dessous de la galerie." Au fond, je savais qu'il me testait, mais ça ébranle tout de même.»*

Non seulement elle apprend à performer, mais aussi à impliquer et motiver ses collaborateurs.

Pour n'importe le poste en gestion, il y a le volet des gens. Le succès d'une équipe dépend des gens. Je suis une fille très humaine, proche des gens et axée sur les résultats. Je n'ai jamais été identifiée comme quelqu'un qui travaillait seule.

Développer des habiletés politiques

Fidèle au poste et matinale, Guylaine Legault commence sa journée à 7 h 30 le matin au Centre de service. En arrivant la première, elle prépare le café et accueille les employés: *« Je les traitais comme je souhaitais être traitée, en m'inspirant des façons de faire de mon directeur, qui était devenu mon mentor.»*

Mais un bon matin, c'est justement son directeur qui la devance. Quelle surprise! Il lui demande aussitôt d'aller jeter un coup d'œil aux trois caisses. En s'avançant, Guylaine découvre que la caisse d'une de ses employées contenant 17 000 \$ est restée ouverte. *« Le concierge m'a appelé hier dans la nuit, dit-il. Je ne veux pas savoir pourquoi.»* Il savait bien qu'il n'avait pas à m'en dire plus, que j'avais compris et que ça n'arriverait plus. Lorsque les caissières arrivent, Guylaine se montre responsable et assume l'entière responsabilité de l'erreur.

*J'ai ma part de responsabilité,
car je dois vous superviser.*

À l'époque, il y avait une commission de crédit dans toutes les caisses. Elle était formée de commissaires de crédit bénévoles qui autorisaient les dossiers de crédit. Guylaine présente des dossiers de demandes de prêts chaque semaine aux trois membres bénévoles qui se chargent de l'évaluation. Une tâche ardue où la jeune femme doit développer des arguments pour convaincre des hommes d'un autre âge. Devant la mauvaise réputation de certaines familles du village auprès des administrateurs, Guylaine doit faire preuve d'autres astuces pour faire évoluer les idées et contourner les préjugés: « *Mes habiletés politiques, c'est là que j'ai commencé à les développer. Je devais bien préparer le terrain et me chercher des alliés pour gagner de l'influence.* »

Guylaine prend le temps de connaître et d'évaluer ce que chaque personne de sa commission vient chercher. Pourquoi est-il là ? Qu'est ce qui l'anime dans la vie ? Elle s'intéresse à chacun d'eux en dehors des réunions afin de mieux les comprendre et pour créer une relation de confiance qui fera en sorte qu'on sera mieux en mesure de travailler ensemble. Lorsqu'un administrateur entre à la caisse, elle ne manque pas d'aller le saluer.

*Ils étaient contents d'être reconnus
au milieu des autres clients-membres.
Cette interaction ne doit pas
être minimisée.*

Rechercher l'amélioration de façon continue

- - -

En 1985, Guylaine Legault devient directrice des services courants et administratifs au siège social de la caisse populaire d'Oka. Elle supervise désormais près de 20 employés. Malgré qu'elle n'ait pas toutes les connaissances requises en finance, le directeur général lui confie le poste et lui assure son soutien dans ce volet. Un bon matin, il lui remet un module en analyse financière, un dossier en autoformation, une vraie brique. Le défi commença à ce moment-là et elle s'investit à plein dans cette formation en parallèle avec les

cours du soir à l'université. Après ses heures de travail, munie d'une calculatrice, elle parcourt souvent les rapports financiers pour bien réviser, analyser et préparer ses dossiers.

Le directeur ne m'a jamais donné de réponse toute faite. Lorsque je lui remettais un rapport et qu'il me revenait en me disant: « Ces pourcentages ou ratios ne fonctionnent pas... », ça m'embêtait beaucoup, mais, en même temps, cela présentait un défi pour moi, car je devais tout réviser et trouver les bons calculs. Selon lui, c'était important que je trouve moi-même la réponse. Le système D a toujours été gagnant.

Elle découvre graduellement les facettes du monde bancaire et n'hésite pas à revoir certaines façons de faire pour présenter les dossiers et organiser le travail au niveau administratif.

Ainsi, lors de la crise des taux hypothécaires dans les années 1980, elle ira au-devant des innovations que le DG instaure dont les paiements hebdomadaires. Il la met à contribution pour travailler ce dossier. En fait, les paiements hypothécaires hebdomadaires sont une façon de réduire les intérêts à payer. C'est ce qui a permis à des propriétaires de garder leur maison durant cette période. Dans la même foulée, il lancera, à peine un an plus tard, l'épargne stable à intérêt quotidien. Ce fut la première caisse à offrir ce type de compte. Plusieurs suivront par la suite.

Guylaine s'offre à faire les calculs manuellement chaque fin de mois, car rien, à cette époque, n'existait dans le système informatique comptable de la caisse à cet effet. La Fédération des caisses Desjardins acceptera d'automatiser ces calculs. Le goût d'innover est toujours présent, car Guylaine a la chance d'évoluer avec un DG qui innove beaucoup et qui lui montre l'importance d'aller toujours au-delà de ce qui existe déjà et d'être à l'affût des besoins des membres/clients. Elle n'hésite pas à sortir des sentiers battus chaque fois qu'elle peut apporter une amélioration aux façons de faire établies pour mieux répondre aux besoins des membres/clients. « Ces calculs de paiements, aujourd'hui généralisés dans tout le système bancaire canadien, viennent de cette caisse. À l'époque un dirigeant d'une banque de Vancouver avait même appelé le DG de la caisse. »

Au fil des différents emplois qu'elle occupera, Guylaine n'hésite pas à saisir les occasions pour s'adapter au mieux aux besoins de sa clientèle.

Savoir passer à l'action

Guylaine termine à peine sa formation en administration de service et une autre en gestion du changement qu'elle tente d'appliquer à sa réalité organisationnelle les différents modèles et concepts appris au cours de son programme d'étude.

Ce n'était pas toujours facile et c'était plutôt par essais et erreurs. J'ai fait des erreurs dans certains dossiers. On frappe le mur parfois, on se relève, on recommence et la vie continue... Faut garder le cap. J'ai toujours eu un patron qui m'amenait à apprendre de mes erreurs afin que je m'assure que ça ne se reproduise pas. Il m'a bien guidée dans ce sens. Je peux dire qu'on apprend de nos erreurs.

Elle instaure un système d'évaluation du rendement et de la performance en relation avec la façon de voir avant-gardiste de son directeur général en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines. En fait, cette caisse fut l'une des premières où il y eut la mise en place d'un régime d'intéressement pour l'atteinte ou le dépassement des objectifs pour l'ensemble des employés et des gestionnaires. Encore une fois, Guylaine aime aller au-delà et dépasser ce qu'on lui demande de faire. Elle fixe avec ses employés de la caisse d'Oka des objectifs et gère l'application du bonus en fonction des résultats atteints. Elle suit de près ses employés via différents sondages de satisfaction et des rencontres mensuelles individuelles et d'équipes où chacun est invité à exprimer ses préoccupations et besoins. Ces échanges sont aussi pour elle une occasion de partager sa vision, de motiver et de mobiliser ses employés à l'atteinte des objectifs établis.

Nous étions dans les premières caisses à mettre en place ces pratiques auprès de nos employés. Je m'attarde sur le bien-être et la reconnaissance de mes employés. Lorsque tu évalues les gens et que tu leur donnes du feedback, tu prépares ton capital humain à relever des défis. J'ai toujours cru en ça.

La culture innovatrice du directeur général jumelée aux efforts et à l'enthousiasme de Guylaine Legault pour la mise en œuvre d'une multitude de projets seront reconnus à l'occasion du concours Abeilles d'Or, catégorie ressources humaines. En effet, la caisse d'Oka se distinguera en devançant les 200 caisses de la Fédération Montréal et de l'Ouest du Québec.

Le moment est venu pour Guylaine de poursuivre son cheminement à de plus hautes responsabilités auprès d'autres caisses. Le goût du défi et du changement revient à la surface après trois ans à ce poste de gestion. Elle décide de viser plus haut et soumet sa candidature à la Caisse du Complexe Desjardins au centre-ville de Montréal. Le poste convoité lui sera offert aussitôt après la première entrevue.

Continuer à bouillonner

Douze ans après son inauguration, en 1977, la caisse du Complexe Desjardins n'a jamais encore connu la rentabilité et n'a pas encore atteint la capitalisation requise. Elle est d'ailleurs en cogestion avec la Fédération. Les décisions quant aux politiques de gestion requièrent l'accord de la Fédération.



Desjardins

Caisse populaire Place Desjardins

1989-1992

Directrice gestion financière et opérationnelle

Je sortais carrément de ma zone de confort et je devais m'adapter à ce nouveau milieu.

En tant que directrice, gestion financière et opérationnelle, Guylaine Legault a le mandat de redresser la situation en implantant de nouvelles pratiques. Un défi de taille puisque cette caisse, dont le volume est élevé, détient un actif de plus de 120 millions de dollars et 120 employés.

Certains organismes arrivaient avec des chariots de chèques à traiter. Je pouvais avoir des variations de liquidité en millions de dollars dans une même journée, ce qui impliquait soit un manque à gagner ou un besoin d'emprunt, si je ne réussissais pas à établir de bonnes prévisions au quotidien.

Elle s'attaque directement aux noyaux déficitaires, telles les transactions de change de devises étrangères et d'autres services déficitaires. Mais rapidement, les plus anciens lui demandent de ralentir le rythme sur ces dossiers éminemment politiques et ayant un historique pour cette caisse. « Fais attention, c'est la fédération qui nous a demandé de faire ça dans le temps », lui mentionne un collègue. Pour autant, Guylaine ne se laisse pas impressionner.

Un instant, c'est ceux qui nous demandent de redresser, qui ne veulent pas payer au risque d'arrêter nos initiatives? N'ai-je pas le mandat de redresser! Je me dois de bien préparer les analyses de dossiers et de bien les présenter, tout dépend de la façon de faire les changements.

Elle ira même beaucoup plus loin en faisant du service de devises une activité lucrative. De plus, Guylaine Legault sera à l'origine du premier guichet de change automatique accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, à Montréal. Nous sommes en 1991. Cette innovation, pour laquelle elle s'est investie à fond, connaîtra un succès dont on parle encore. Il s'agit d'une première dans le monde bancaire montréalais et québécois. Cette initiative viendra changer l'image de marque des Caisses, souvent considérées comme suivant les courants, à celle d'institutions innovatrices qui peuvent devancer la parade.

À la Caisse du Complexe Desjardins, Guylaine contribue activement aussi à une nouvelle logique d'approche de la structure organisationnelle et de l'attribution des espaces à bureaux en plaçant le personnel administratif hors de la vue des clients. On lui demande d'être le pilote de ce changement auprès du comité de gestion de cette caisse. Le DG lui demande en toute confiance de faire l'analyse complète de l'organisation de la caisse et de lui faire une recommandation afin d'augmenter la productivité tout en améliorant le service à la clientèle, ce qu'elle accomplira avec succès avec la collaboration des autres gestionnaires pour la mise en œuvre.

Quand les clients entrent et voient des employés de bureaux travailler face à eux pendant qu'ils attendent, ils doivent se demander : « Pourquoi ils ne s'occupent pas de moi ? »

Cette grande restructuration permet à Guylaine d'identifier les employés qui se démarquent par la qualité de leur service à la clientèle et par leur compétence. Elle doit procéder à une restructuration qui implique des abolitions importantes de postes et s'assurer de mettre les bonnes personnes aux bons endroits, en considérant les talents et expertises de chacun. L'année suivante, le taux de satisfaction de la clientèle sera propulsé vers le haut après cette réorganisation des tâches. Ce modèle sera par la suite propagé aux autres caisses du Mouvement. Certains centres iront même jusqu'à fusionner leurs activités afin de bénéficier d'économies d'échelles.

Dix-huit mois après son entrée en fonction en tant que numéro 2 de la caisse du Complexe Desjardins, le plan de restructuration mis en œuvre par Guylaine et appuyé par son patron commence à porter ses fruits. La « Caisse du Complexe », comme on l'appelle communément, atteint enfin le seuil de rentabilité. Ce fût là le résultat d'un réel travail d'équipe, d'une mobilisation de tout le personnel concerné.

J'ai réalisé que je devais changer de place, partir d'Oka, si je voulais continuer à grandir et à innover. Ma curiosité m'amène à m'intéresser à ce qui se passe ailleurs. « Mon hamster » se met tout de suite à travailler. Il y a sûrement quelque chose que je puisse apporter à mon groupe.

Pour elle, se réaliser, c'est continuer à bouillonner, à apporter des choses nouvelles et innovantes.

Accéder à une direction générale

Devenir directrice générale d'une caisse populaire ! L'idée trotte dans la tête de Guylaine Legault depuis un certain temps.

Après trois ans à ce poste, le goût du défi m'amène à poser ma candidature ailleurs dans Desjardins et, cette fois, pour un poste de direction générale. Je parviens à me maintenir en lice jusqu'aux dernières étapes des processus de sélection. Mais une fois la dernière marche de l'escalier atteinte, on me rappelle que je ne suis pas un homme. «Vous êtes vraiment compétente, mais mon Conseil n'est pas prêt à travailler avec une jeune femme», me jette à la figure un président de conseil d'administration d'une caisse moyenne.

Fortement contrariée et même choquée, Guylaine Legault n'est pas de celles qui lâchent facilement prise. Elle ne compte certainement pas s'arrêter à ses premières tentatives infructueuses.



Desjardins

Caisse populaire Saint-Thomas-Apôtre

1992-1995

Directrice générale

En 1992, c'est à la Caisse Saint-Thomas-Apôtre³, située au centre nord de Montréal, au sud du boulevard Métropolitain et à l'est de la rue Saint-Laurent, qu'elle finira par occuper cette position de directrice générale à laquelle elle aspire tant. Guylaine deviendra la deuxième femme à occuper un tel poste sur les 40 caisses de ce secteur. Elle succède à un directeur général qui avait fondé cette caisse 35 ans auparavant et qui prenait sa retraite.

La caisse devait prendre un virage de changement car malgré une rentabilité moyenne, la croissance n'était plus au rendez-vous. La caisse stagnait depuis quelques années. Le directeur général est demeuré comme administrateur au conseil. Il souhaitait voir sa caisse évoluer vers de nouvelles façons de faire. Il a été un bon appui pour soutenir les nombreux changements réalisés. Il aimait me voir aller. Nous avons eu une bonne complicité. Je devais rester diplomate et avoir du tact. Il s'agissait tout de même de son bébé et il l'avait bien mené jusque-là.

3 En 1998, le nom de cette caisse a été changé après une fusion avec la Caisse populaire de Saint-Vincent-Ferrier. D'autres fusions subséquentes, en 2012, modifieront le nom de cette caisse qui s'appelle maintenant la Caisse Desjardins Cité-du-Nord de Montréal.

À son arrivée dans cette caisse syndiquée, une première pour elle, Guylaine découvre des employés peu impliqués et des gestionnaires peu motivés, à quelques années de leur retraite. Elle décide de se rapprocher de son équipe pour lui insuffler un nouvel élan. À partir d'un plan de croissance et de développement triennal pour relancer cette caisse, elle réussit à faire accepter un projet de réaménagement aux instances de la Fédération. Le bureau du directeur, situé auparavant au fond du 2^e étage, trouve désormais place près de l'entrée principale au rez-de-chaussée. Malgré le scepticisme de certains, elle réussira à atteindre et même à dépasser les objectifs du plan initial en moins de trois ans.

J'amène petit à petit des idées. Je teste les ouvertures pour aller chercher l'adhésion des gens. En gardant le cap en fonction des objectifs, on se doit de générer des moyens créatifs. Après le diagnostic, je priorise et planifie rapidement. Je n'attends pas six mois pour passer à l'action.

Devant une rentabilité stagnante, Guylaine décide d'utiliser les fortes liquidités dont elle dispose en s'impliquant dans le milieu pour accentuer le développement des affaires. Elle saisit des opportunités dans le marché immobilier et fait des courtiers et agents de son arrondissement ses partenaires. Elle leur propose des prêts hypothécaires, un délai de réponse rapide ainsi qu'un service personnalisé en échange d'une commission de un demi de 1 % du total de l'hypothèque, jusqu'à concurrence de 500 \$. « J'ai benchmarké à ma façon en envoyant quelqu'un faire la vigie des banques voisines comme client mystère. J'ai vu comment entrer dans ce marché en allant voir ce que mes concurrents faisaient. »

Ainsi, Guylaine développe diverses activités de réseautage qui seront bénéfiques pour sa caisse. Elle va chercher de la croissance et augmente la marge bénéficiaire, à sa manière, sans devoir demander d'autorisation à qui que ce soit, car elle s'assure de respecter les normes et politiques établies par le Mouvement Desjardins bien que ce genre de partenariat avec des courtiers ne soit pas courant à cette époque. Elle poursuivra son engagement dans le milieu de diverses

façons, entre autres en siégeant auprès de conseils d'administration de fondations. Elle participera aussi à des opérations de souscriptions en faveur des jeunes défavorisés du milieu.

Avec le recul, je peux vous dire comment il est important de se rendre visible, de s'impliquer, d'investir du temps en dehors des heures de travail habituelles.

Je me sentais entrepreneure comme si c'était ma propre affaire. Il y avait certaines remarques au rapport du vérificateur qui disaient que certaines pratiques (tel le comissionnement aux courtiers) que je faisais n'étaient pas autorisées par la Fédération, mais les dossiers vérifiés représentaient peu de risque pour la caisse et de toute façon, je me faisais toujours appuyer par mon conseil d'administration en tenant les membres informés des dossiers.

Guylaine s'impliquera dans le milieu en lançant différentes initiatives comme la Coopérative de services étudiante. À travers ce projet, elle offre un emploi d'été aux adolescents défavorisés de 15 à 17 ans qui ne reçoivent pas ou peu de soutien de leurs parents: peinture, nettoyage, jardinage, etc. et la caisse couvre une partie du salaire. C'est aussi là une façon de créer de l'emploi.

L'adaptation continue de l'organisation: savoir penser « clients »



Desjardins

Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Ouest-du-Québec

1995

Directrice régionale, vice-présidente régionale Laval
et Basses-Laurentides

1997-2000

Vice-présidente régionale, Secteur du Centre de l'île de Montréal

Le bilan de cette intrapreneure dans le réseau des caisses attire l'attention de plusieurs personnes au sein de la direction de la Fédération Desjardins. D'ailleurs, elle n'est pas toujours d'accord avec les directives de la Fédération et émet ses points de vue de la façon la plus

constructive possible. Guylaine réussira même, à l'occasion, à faire changer certaines orientations régionales. Elle contribue de façon créative aux comités auxquels elle siège. Elle sera remarquée par un premier vice-président de la Fédération qui lui proposera de prendre la direction régionale de la région Laval-Laurentides, sa région d'origine, celle où elle a fait ses premières armes.

Cette fonction était peu connue à ce moment-là. C'était le début des fonctions régionales décentralisées auprès des caisses pour la Fédération. Le goût du risque et du défi venait une fois de plus m'animer.

Comme il s'agit d'une nouvelle structure axée sur une forme d'accompagnement souple, la Fédération souhaite placer dans ces postes de direction des gens qui connaissent très bien les caisses, qui ont une bonne expérience du terrain, en somme des gens qui connaissent le métier de direction d'une caisse. On voudrait que Guylaine partage son expérience avec les dirigeants des caisses de son secteur, qu'elle puisse leur insuffler du dynamisme, des idées nouvelles, les accompagner dans l'atteinte de leurs objectifs d'affaires tout en répondant à leurs autres besoins d'accompagnement.

En 1995, le bureau de cette région compte une vingtaine de professionnels multidisciplinaires qui travaillent en soutien à 53 caisses avec une offre de services-conseil et d'appui à la réalisation des plans d'affaires de chacune d'entre elles. Dans un premier temps, Guylaine trouve la transition (caisse-Fédération) difficile, car les relations entre les caisses et les instances de la Fédération ne sont pas au beau fixe. Elle doit davantage utiliser un leadership d'influence, car la structure coopérative fait de chaque caisse une entité juridique autonome qui agit localement de façon indépendante à partir des normes et politiques de la Fédération.

Beaucoup de caisses déficitaires étaient placées en cogestion au cours de ces années-là. L'attitude d'aide de la Fédération consistait plus à contrôler qu'à apporter véritablement de l'accompagnement. Je voulais changer cette philosophie. Contrairement à mes prédécesseurs, je n'arrivais pas avec mes gros sabots. Pour avoir travaillé dans des caisses, puis dirigé une caisse, je comprenais très bien les attentes des caisses en regard du soutien de la Fédération. Après tout, ce

sont des gens intelligents qui connaissent la business. Il s'agit donc de bien les comprendre et de les respecter. Pour moi, il a toujours été très important que les relations soient gagnants-gagnants.

À son entrée en fonction, Guylaine effectue une tournée des toutes les caisses et rencontre individuellement tous les directeurs généraux. Elle leur propose une nouvelle offre de services sous forme de consultation. Elle repositionne les contours de son mandat autour du coaching, sensibilisant et proposant des solutions basées sur l'entraide mutuelle et le respect des orientations émises par chacune des caisses.

*J'exerçais un leadership d'influence
sans utiliser le contrôle.
Mon expérience m'amenait
à comprendre leur réalité.*

Ils me disaient: « Tu as été DG, tu sais ce que l'on vit. » Je leur répondais: « Vous êtes mes clients, je vous offre des services avec toute mon équipe. Je faisais la promotion de l'expertise de mes professionnels à les accompagner. »

Participation à la transformation profonde et à la restructuration de Desjardins

De la fin des années 1990 jusqu'en 2001, Desjardins connaîtra une transformation profonde de ses structures et de son réseau, une restructuration marquée par le regroupement de nombreuses caisses et la fusion des onze fédérations. Guylaine Legault sera impliquée à fond dans cette mutation en tant que vice-présidente régionale au Centre de l'île de Montréal, à compter de 1997, avant de retourner, trois ans plus tard, en septembre 2000, comme vice-présidente régionale, Laval-Laurentides.

À Montréal, elle lancera diverses initiatives pour faire évoluer et permettre de mieux positionner les 40 caisses de son secteur.

Ce n'étaient pas de grosses caisses. On commençait à la Fédération à réfléchir sur notre organisation de la force de vente en financement pour le secteur «entreprise». J'ai proposé aux caisses du secteur de regrouper les expertises commerciales en créant un «Centre financier aux entreprises». Il s'agissait d'un tout nouveau concept auquel je croyais fortement. Je le voyais porteur pour l'avenir. J'ai dû amener les caisses à voir les bénéfices que cela présentait, comme un consultant le ferait. Cela nécessita de nombreuses rencontres pour arriver à obtenir la confiance d'un groupe de DG pour en démarrer un premier. J'aime ça être porteuse de ces projets innovateurs, en particulier ceux qui font évoluer Desjardins.

Ce regroupement permettra une meilleure gestion du crédit commercial et de la gestion des risques financiers. Ce concept continuera de se déployer en régions. En 2012, plus de 50 centres financiers sont bien établis au Québec et plusieurs caisses sont à évaluer des regroupements entre eux afin d'obtenir des économies d'échelles, mais aussi pour concerter leurs efforts dans le développement des affaires et obtenir de meilleures synergies.

Cette époque, marquée par la personnalisation de l'offre et les débuts de la banque en ligne, amène Guylaine, en collaboration avec un partenaire, à concevoir une nouvelle idée: «*Pourquoi ne pas servir le membre qui travaille au bureau ou à la maison par des conseillers mobiles? Je trouvais que cette façon permettrait d'augmenter les ventes en sortant des sentiers battus.*»

L'objectif financier fixé à environ 4 millions de dollars par conseiller sera atteint en moins de six mois. Avec peu de technologie, mais en utilisant des fichiers Excel, on réussira avec un coach responsable à faire vivre ce modèle dans six caisses du Secteur Centre de Montréal où les DG soutenaient l'innovation et nous faisaient confiance. «*Nous ne pouvions élargir à plus de caisses car technologiquement nous n'étions pas supportés par la Fédération. Certaines caisses ont poursuivi dans ce sens malgré tout.*»

En 2012, une solution technologique sera déployée dans le réseau des caisses pour faire vivre cette forme de conseiller mobile auprès de la clientèle afin de la servir là où elle le souhaite et à l'heure qui lui convient.

Avec Guylaine, une fois qu'on a franchi le seuil, on ne retourne pas en arrière, disent mes collègues et collaborateurs. Je fais tout pour rendre le processus fluide et faire avancer les dossiers rapidement, et ce, dans le respect des gens.

Retour sur les bancs de l'école



Desjardins

Fédérations des caisses populaires Desjardins du Québec

2000

Vice-présidente régionale, Laval-Laurentides

2006-2009

Vice-présidente, Carrefour Desjardins

À la fin de l'an 2000, Guylaine Legault regagne la région Laval-Laurentides en tant que vice-présidente régionale. En plein processus de regroupement de toutes les fédérations, elle doit parvenir à regrouper les deux régions et remodeler l'offre de services pour l'ensemble des caisses de cette nouvelle entité. Elle doit réorganiser l'équipe en fonction des nouveaux besoins générés par cette restructuration, ce qui entraîne un réaligement des fonctions existantes et de nombreux changements. Ceci engendre des départs et nécessite du recrutement. Il s'agit là de changements majeurs à opérer en peu de temps. Tout ce remue-ménage représente un grand défi pour la gestion des ressources humaines.

Durant ce mandat, le désir de réaliser mon rêve d'aller chercher un MBA devient plus prononcé. Je ne pouvais pas négliger ma famille, étant déjà prise plus de trois soirs par semaine dans des rencontres de caisses et des représentations d'affaires sans compter mes participations aux conseils de plusieurs organismes communautaires.

Alors que ses camarades de classe sont allés au cégep après leurs études secondaires, Guylaine Legault a continué à apprendre tant par ses activités qu'en se formant par elle-même, en suivant

des cours le soir, année après année. Elle n'a cependant jamais cessé d'envisager un retour éventuel aux études à temps plein. Ce rêve va devenir réalité.

À l'automne 2004, dorénavant reconnue comme relève à des postes de cadres supérieurs, son patron, premier vice-président, lui offre la possibilité de s'inscrire à temps plein au programme de MBA de l'Université de Sherbrooke. Dès le début de 2005, elle entreprendra les démarches pour son inscription. Elle sera acceptée pour la rentrée de septembre. Elle y découvrira la théorie appliquée à son vécu.

*Ça m'a démontré mon perfectionnisme,
mon goût d'apprendre, de me dépasser
et de continuer à performer,
même à 45 ans.*

Ses excellents résultats scolaires et son leadership reconnu auprès de ses pairs lui vaudront d'obtenir la bourse d'excellence de l'Université de Sherbrooke et de représenter sa promotion comme ambassadrice MBA au concours national annuel avec les autres candidats de chacune des universités du Québec.

Rechercher de nouveaux défis

- - -

Une fois diplômée, on lui offre de mettre en œuvre un nouveau concept bancaire au Centre-ville de Montréal. Le premier vice-président concerné par cette initiative évoque sa capacité de conception et de mise en œuvre d'innovations: « *T'as parti tellement de nouvelles approches et de projets, celui-ci correspond à tes habitudes d'innovatrice et devrait te motiver à en faire un succès* », lui dit-il. Elle accepte l'offre malgré les expériences antérieures ratées lorsque Desjardins s'est jadis attaqué à ce créneau à partir de divers modèles d'affaires.

Plusieurs collègues m'ont dit de ne pas y aller. Selon eux, ça ne fonctionnerait pas, car les milieux multiculturels et anglophones rendaient le défi trop difficile. Mais plus on m'a répété que le risque

était grand, plus ça m'a donné envie d'y aller. Lorsque tu prends un risque, tu te prépares à des changements et tu vis avec un droit à l'erreur.

C'est à partir d'une page blanche et appuyée par une équipe de gestion de projets aguerrie qu'elle dessine les processus et l'organisation de ce nouveau modèle à l'automne 2006 alors qu'elle termine sa dernière session du MBA. Guylaine se doit de prendre des bouchées doubles au cours de ces quelques mois afin que l'ouverture se réalise, tel que souhaité par la haute direction, en janvier 2007. Elle sera partagée entre ses études à Sherbrooke et son projet à Montréal, mais elle vit intensément ces deux activités qui demandent chacune des types d'énergie très différents.

Le 7 janvier 2007 aura lieu, tel que prévue, l'ouverture officielle du Carrefour Desjardins situé au croisement Peel/Sainte-Catherine. Cette plateforme d'accès physique offre tous les services Desjardins sous un même toit. Guylaine a construit, avec une équipe aguerrie, plus qu'une simple caisse. Il s'agit d'une institution d'un tout nouveau genre destinée à une clientèle de professionnels de haut niveau ainsi qu'à des spécialistes du monde de la finance dont les places d'affaires se situent au centre-ville. Elle veut en faire une boutique financière exceptionnelle. Le visiteur s'en rend vite compte en jetant un coup d'œil à l'aménagement innovateur, attrayant, coloré et très différent de celui d'une institution traditionnelle. Il s'agit là d'un coup de maître pour Desjardins qui a été peu présent dans ce secteur géographique du centre-ville et pour qui il s'agit de conquérir un nouveau type de clients.

Le côté innovateur et unique du concept, le fait que tout était à bâtir, car le modèle n'existait nulle part, cela me faisait beaucoup vibrer. Je continue encore de grandir, de jour en jour, même après 30 ans dans la même grande entreprise qu'est Desjardins.

Dès son entrée, le client est pris en charge par des employés à l'accueil qui se déplacent au gré des demandes vers des îlots technologiques. Pas de comptoir et des heures d'ouverture élargies, les clients peuvent rencontrer un conseiller à tout moment, et à l'endroit de leur choix, de jour comme de soir. Ces façons de faire innovatrices

amènent Guylaine à construire son équipe selon des compétences à la fois complémentaires et particulières. Le savoir être et la dimension personnelle deviennent des critères de premier ordre pour établir de bonnes relations d'affaires et de confiance avec ces clients de haut niveau présentant des besoins particuliers et spécifiques. Les réponses sur mesure à apporter à des besoins très différents requièrent un personnel d'une compétence exceptionnelle. Tous sont multilingues et disposent d'un réseau de contacts considérable qu'ils continuent de développer dans le milieu des affaires.

Cette formule inédite permettra à Guylaine d'attirer 2 500 clients en l'espace de deux ans et demi et d'élargir son champ de compétences dans la mise sur pied de projets bancaires en expérimentant des services de *Private Banking* destinés à des clientèles fortunées. Le Carrefour Desjardins compte désormais une trentaine de collaborateurs qui poursuivent la conquête du marché du centre-ville en atteignant systématiquement les objectifs planifiés. Depuis 2010, ce modèle d'affaires relève d'une autre vice-présidence à la suite de sa nomination à un nouveau poste.

Il faut avoir le goût de changer de contexte, de sortir de sa zone de confort et d'accepter de ne pas être parfaite du premier coup même si, je l'avoue, ce n'est pas toujours facile. Cela demande de se faire confiance et de faire preuve de persévérance.

Continuer à innover



Desjardins
Mouvement Desjardins

2009 –

Vice-présidente, Soutien aux réseaux de distribution

Guylaine se voit confier un nouveau mandat très stimulant avec la réorganisation importante que Desjardins a vécue à l'été 2009. La mise en œuvre de cette nouvelle vice-présidence qui n'existait pas auparavant au sein du Mouvement et qui regroupe l'ensemble des intervenants en lien avec le réseau des caisses en ce qui concerne la

gestion du patrimoine et l'assurance de personnes. Il s'agit de concrétiser une offre intégrée en épargne-placements avec l'ensemble des partenaires en gestion de patrimoine.

Il s'agit là de son principal défi en tant que vice-présidente Soutien aux réseaux de distribution, poste qu'elle occupe désormais au quinzième étage de la tour sud du Complexe Desjardins. Guylaine dirige et coordonne les activités d'une équipe de près de 150 professionnels et gestionnaires situés à Montréal, Lévis et dans différentes régions du Québec. Un autre défi majeur réside dans l'optimisation du réseau de distribution, ce qui implique la conception de nouveaux modèles d'affaires pour servir un segment de clientèle aisé et fortuné au sein du réseau des caisses.

Comme il s'agit d'importants changements que Desjardins vit ces années-ci et que nous réussissons avec l'engagement de nos employés, j'ai mis en place en 2010 un comité sur la gestion du changement avec une dizaine d'employés représentant toutes les directions de ma vice-présidence pour m'accompagner dans cette transformation. Je veux faire de cette équipe des ambassadeurs de changement auprès de leurs pairs. Il s'agit d'une première à la Fédération. Les gens de mon équipe sont très mobilisés et motivés par ces nouveaux défis.

Tout au long de son voyage, Guylaine Legault a accepté des postes en fonction des apprentissages qu'elle pouvait tirer et de l'espace qui lui permettrait de développer de nouvelles initiatives. Malgré les turbulences rencontrées, elle reste optimiste et voit derrière chaque changement l'aboutissement de résultats très positifs.

En se projetant dans l'avenir, Guylaine voit l'équilibre vie-travail comme un enjeu important dans un monde en perpétuel évolution. Elle a pu observer une accélération de la vitesse des changements au cours de sa carrière. Si elle avoue travailler jusqu'à 70 heures par semaine, c'est cependant grâce aux appuis continus de son conjoint, de sa fille et de ses collaborateurs qu'elle considère avoir été en mesure de poursuivre une carrière aussi intense et remplie d'activités aussi diverses.

Ça en prend un des deux pour maintenir un certain équilibre. Je suis où je suis rendue suite aux efforts et à l'investissement en temps que j'y ai mis sans oublier le soutien de mon conjoint dans mon

équilibre, en particulier suite à l'arrivée de notre fille en 1988. Cela n'a pas toujours été facile, mais nous avons su passer au travers les différentes phases de la vie.

Guylaine Legault continue à vouloir relever de nouveaux défis et ce ne sont pas les idées d'innovations qui manquent.

Annexe 1. Reconnaissances et distinctions

- - -

- 2007** Titre de gouverneure attribué par la Chambre de commerce et d'industrie de Laval.
- 2006** Bourse d'Excellence MBA 2006, décernée aux finissants du programme MBA de l'Université de Sherbrooke.
- 2005** Lauréate du prix Coopératrice salariée de l'année 2004, offert par la Coopérative de développement régional Montréal-Laval pour son cheminement professionnel et sa grande implication dans le milieu.
- 2002** Lauréate du prix du Réseau des femmes d'affaires du Québec, dans la catégorie cadre ou professionnelle, moyenne ou grande entreprise.
- 1999** Fait partie des 70 femmes d'affaires sélectionnées Femmes de mérite dans le cadre de « Ces femmes qui réussissent » pour la région de l'Est de Montréal.

Annexe 2. Biographie sommaire

Formation

- 1967-1972 École primaire à l'école Marie-Médiatrice de Pointe-Calumet
- 1972-1975 École secondaire Saint-Pierre d'Oka
- 1975-1977 Polyvalente Sainte-Thérèse
- 1979 Diplôme de l'Institut des banquiers canadiens à Montréal
- 1991 Certificat en administration des services, Université du Québec à Montréal (UQAM)
- 1997 Certificat en gestion du changement, HEC Montréal
- 2006 Titulaire d'un MBA, Université de Sherbrooke

Expérience professionnelle

- 1977-1989 Caisse populaire d'Oka (commis caissière, conseillère en crédit, directrice du centre de service Pointe-Calumet et directrice, Service courant et administratif)
- 1989-1992 Caisse populaire Place Desjardins – Directrice gestion financière et opérationnelle
- 1992-1995 Caisse populaire Saint-Thomas-Apôtre – Directrice générale
- 1995-2000 Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Ouest-du-Québec
Directrice régionale, vice-présidence régionale Laval et Basses-Laurentides (1995-1997)
Vice-présidente régionale, Secteur du Centre de l'île de Montréal (1997-2001)
- 2001-2009 Fédération des caisses Desjardins
Vice-présidente régionale, Laval-Laurentides (2000-2006)
Vice-présidente, Carrefour Desjardins (2006-2009)
- juillet 2009- Vice-présidente, Soutien aux réseaux de distribution à la première vice-présidence gestion du patrimoine et assurance de personnes, Mouvement Desjardins

Annexe 3. Philosophie de gestion

- - -

Les années d'expérience de Guylaine Legault lui ont permis de développer son propre modèle de leadership, en s'inspirant des personnes qu'elle a côtoyées. Il se résume en six compétences.

- 1^{re} compétence **Avoir une vision claire.** Savoir où l'on s'en va et où va l'organisation. Démontrer des aptitudes à prioriser les actions et les objectifs pour atteindre cette vision. Garder le cap en tout temps vers la destination souhaitée tout en canalisant les énergies de l'ensemble des membres de l'équipe.
- 2^e compétence **S'appuyer sur son savoir-être, son savoir-faire et ses connaissances.** C'est ce qui nous permet de chercher les opportunités, d'expérimenter, d'adapter nos actions et nos stratégies en fonction de l'environnement et de prendre des risques.
- 3^e compétence **Être un bon communicateur pour être en mesure de partager cette vision.** Être capable de vulgariser les orientations, d'expliquer simplement des situations complexes. Être cohérent dans nos messages. Informer continuellement nos employés et faire vraiment ce que l'on dit. Quand les équipes sont bien au fait de ce qui se passe, on obtient plus facilement leur engagement et leur collaboration, même dans les situations plus difficiles!
- 4^e compétence **Être contagieuse.** Elle regroupe la capacité à **mobiliser les gens, l'énergie positive et l'optimisme.** Amener son équipe à se dépasser, valoriser les gens, souligner les bons coups et reconnaître leur contribution autant personnelle que d'équipe.
- 5^e compétence **Agir comme guide.** Selon moi, le leader doit influencer les autres en montrant son engagement et sa passion pour son travail et en favorisant le succès des autres. On doit avoir confiance en soi, prendre des décisions avec courage même si elles peuvent être impopulaires, suivre son instinct et donner aux autres le goût d'apprendre et de prendre des risques.
- 6^e compétence **L'esprit d'équipe.** Avoir la conviction que grâce au travail d'équipe, il est possible d'aller beaucoup plus loin que lorsqu'on est seul. Dans ce sens, il est primordial de développer les compétences de chacun et de s'assurer que chaque personne est à la bonne place, au bon moment. S'entourer de gens forts dont les compétences sont complémentaires aux nôtres et à celles de l'équipe constitue un avantage pour tout gestionnaire qui veut connaître des succès d'équipe!

CHAPITRE 7

Lucille Daoust, intrapreneure

*Des contributions novatrices
dans le domaine du tourisme*

Ali Fadil et Louis Jacques Filion

*Il n'y a chose à traiter plus pénible,
à réussir plus douteuse ni à manier plus dangereuse,
que de s'aventurer à introduire de nouvelles institutions ;
car celui qui les introduit a pour ennemis tous ceux
qui profitent de l'ordre ancien et n'a que des défenseurs
bien tièdes en ceux qui profiteraient du nouveau.*

Nicolas Machiavel, *Le Prince*

Résumé

Lucille Daoust a entrepris sa carrière dans le domaine du tourisme en 1982. Elle a occupé et continue d'occuper des fonctions administratives parmi les plus élevées de ce secteur au Québec. Parmi les postes occupés, mentionnons, de 1996 à 2002, celui de sous-ministre

associé à Tourisme Québec. Depuis 2002, elle dirige l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ). En fait, Lucille Daoust a passé l'essentiel de sa carrière dans un domaine qui la passionne et dans lequel elle n'a cessé de jouer un rôle de leadership inspirant.

Elle a obtenu un baccalauréat en sociologie de l'Université de Montréal en 1976. Par la suite, elle a étudié à l'Université McGill où elle a obtenu un diplôme spécialisé en administration du tourisme en 1979 et un MBA en marketing et commerce international en 1985. En rapportant des faits saillants de l'histoire de Lucille Daoust, l'étude de cas qui suit tente de montrer la culture, le modèle mental et les habiletés organisationnelles qui ont fait d'elle une intrapreneure, c'est-à-dire un chef de file de l'innovation dans son domaine.

Alors qu'au départ tout semblait indiquer le contraire, j'ai continué à croire que c'était possible et qu'on pouvait y arriver. Pour réussir, il faut partager une vision claire et comprise de tous.

Fille de maire élevée dans une culture de leadership sociopolitique

Lucille Daoust est native de l'île de Malte, une destination touristique recherchée au cœur de la Méditerranée. Le hasard a voulu qu'elle voie le jour la veille de la Journée mondiale du tourisme, créée à l'initiative de l'OMT (Organisation mondiale du tourisme). Toutefois, sa passion pour l'industrie du tourisme, révélée dès le début de sa carrière, n'a rien à voir avec le hasard.

Ses parents décident de rentrer au Québec avec leurs deux enfants nés à Malte – la dernière naîtra à Montréal – alors que Lucille n’a que 10 mois. Ils veulent leur offrir un meilleur système d’éducation. Ils s’installent à Oka, petit village pittoresque de 500 habitants, situé sur les bords du lac des Deux Montagnes, à une cinquantaine de kilomètres à l’ouest de Montréal.

J’ai grandi dans un environnement familial plutôt international. Ma mère parlait anglais et italien, mon père parlait trois langues et lorsqu’ils ne voulaient pas que nous comprenions leur conversation, mes parents se parlaient en italien. C’était comme si on était toujours en voyage sans vraiment voyager.

Formé à l’École des beaux-arts, le père de Lucille Daoust, Marcel, est architecte et occupe un emploi au siège social de la chaîne de supermarchés Steinberg. Parallèlement à ses activités professionnelles, il s’implique dans la communauté. Gagnant rapidement en popularité, il est élu maire de la municipalité d’Oka.

Inspirée par la personnalité de son père à qui elle voue une grande admiration, Lucille Daoust grandit à l’école du leadership. C’est à la maison que se tiennent de nombreuses réunions politiques. « *Le bureau du maire, c’était à la maison, c’était chez nous.* »

*Et moi, j’observais, j’écoutais
et j’apprenais.*

Une élève modèle

— — —

Anglophone par sa mère, Lucille Daoust doit, dès le primaire, travailler fort pour apprendre les rudiments de la langue française. Malgré ce défi, elle obtient d’excellents résultats et se classe systématiquement dans le trio de tête de sa classe. Respectueuse des règles de conduite qu’imposent les éducatrices de l’école, les sœurs de la Congrégation Notre-Dame, elle n’éprouve aucune difficulté à se conformer à la discipline de l’établissement.

Ses bons résultats scolaires lui permettent d'être admise au collège de Sainte-Thérèse-de-Blainville pour y faire son cours classique. Elle doit faire, matin et soir, le trajet de 30 minutes en autobus scolaire à partir d'Oka. C'est un dépaysement total pour celle qui ne connaît personne dans cette « grande ville » alors que dans son village, elle est la « fille du maire » et, à ce titre, est reconnue et saluée par la majorité des habitants.

Une personne de confiance

- - -

Dès son jeune âge, Lucille Daoust expérimente le travail en tourisme. L'été, elle travaille au camp du Parc national d'Oka, cinq parfois six jours par semaine. Les touristes affluent au stand de restauration rapide où les journées sont très occupées.

Ce ne fut pas facile de décrocher cet emploi en raison des affiliations politiques de son père. « *C'est l'époque où les couleurs politiques sont très marquées: soit t'es bleu, soit t'es rouge.* » Malgré cela, le patron de la concession lui donne sa chance. Il constate rapidement que la recrue travaille vite et bien. Ainsi, bien que certains émettent des critiques quant à la filiation politique de sa jeune employée, le patron n'hésite pas à prendre sa défense.

Après ses débuts de commis au comptoir, on lui confie rapidement d'autres responsabilités, comme tenir la caisse enregistreuse. Elle doit parfois apporter le contenu de la caisse chez elle pour effectuer la comptabilité. « *Intègre, honnête, disciplinée et fiable, j'étais la personne de confiance des concessionnaires. Je prenais mon rôle au sérieux, car lorsque je fais quelque chose, je le fais en entier.* »

Durant son adolescence, Lucille Daoust travaille régulièrement pour trois familles de son quartier à titre de gardienne d'enfants.

Aimer se faire mettre au défi

- - -

Au terme de ses études secondaires à Sainte-Thérèse-de-Blainville, elle passe au Cégep Lionel-Groulx. Comme les mathématiques ne constituent pas son point fort, elle choisit les sciences humaines sans pour autant savoir où cela la conduirait. Cependant, lors d'une rencontre d'orientation, le conseiller la met en garde: « *Avec des notes*

en mathématiques aussi faibles que ça, tu n'iras pas bien loin dans la vie», une phrase qui la fait réfléchir. « C'était une atteinte à mon orgueil et ça m'a donné le coup de barre dont j'avais besoin pour repartir. »

En effet, Lucille Daoust ne supporte pas que l'on puisse douter de ses capacités. Afin de prouver le contraire, elle décide de redoubler d'effort en mathématiques. *« Je pouvais parfois passer une nuit entière pour trouver une solution à un problème. »* Elle maintiendra un rythme intense dans cette discipline et finira par améliorer ses résultats, jusqu'à dépasser les 90%. *« C'est à ce moment-là que j'ai compris que j'avais besoin d'être mise au défi pour réussir. »*

Une sociologue idéaliste

- - -

Maintenant qu'elle sait qu'elle peut réussir si elle y consacre des efforts, plus rien ne l'empêche de s'orienter en urbanisme. Mais d'abord, elle décide d'acquérir une formation de base avant de poursuivre dans cette discipline plus pointue.

Après mûre réflexion, elle s'inscrit en sociologie à l'Université de Montréal. Elle quitte le bercail familial et s'installe à Montréal, dans son propre appartement, où elle apprécie cette liberté nouvellement acquise. Elle peut enfin faire ses propres choix et cheminer en fonction de ses intérêts. Il s'agit d'une période de réflexion profonde sur son avenir, mais aussi sur la société qui l'entoure. En dehors des cours, elle participe à de nombreux débats et discussions sur des sujets aussi variés que l'organisation et le devenir des sociétés. Sur le plan financier, elle reçoit une bourse d'études de Steinberg, l'entreprise où travaille son père. Administrant consciencieusement son budget, elle parvient à couvrir ses dépenses.

*On étudiait Marx.
À la sortie des cours, on se demandait
comment changer le monde.*

Appréciant le travail d'équipe, elle peut passer des nuits entières à préparer, avec ses pairs, des travaux pour le lendemain. C'est le genre d'exercice qui la stimule particulièrement puisqu'elle aime se donner à fond dans tout ce qu'elle fait. *« J'étais un peu timide. Le fait de travailler en groupe me permettait de faire mon bout de chemin. »*

Elle s'entoure d'étudiants qui manient bien l'expression verbale tandis qu'elle se concentre sur la préparation et l'écriture des dossiers, tâche dans laquelle elle se sent particulièrement compétente. *« Ce qui fait la force d'une équipe, ce sont les aptitudes complémentaires des membres du groupe. »* Comprenant cela, elle aborde la composition des équipes de façon stratégique en essayant de s'entourer de personnes qui la complètent bien.

Une vocation se dessine

- - -

Au cours des vacances estivales, elle occupe un emploi d'assistante à la recherche en marketing au siège social de Steinberg. Une fois diplômée, elle est promue au poste de superviseure à temps plein dans le même service. Elle sillonne le Québec et l'Ontario à la recherche d'emplacements potentiels pour les futurs magasins de la chaîne Steinberg.

« À la fin de mon bac en sociologie, l'urbanisme m'attirait beaucoup moins. Ce n'était pas clair dans mon esprit. Je voulais vraiment savoir où je m'en allais. » Elle décide de consulter un conseiller en orientation, ce qu'elle fera à plusieurs reprises. Ces rencontres l'aiguillent vers deux secteurs qui semblent bien lui convenir: le travail social et l'industrie touristique. Le conseiller en orientation lui demande de fournir trois raisons expliquant son intérêt pour ces deux domaines. Pour ce qui est du travail social, Lucille Daoust parvient facilement à invoquer plusieurs arguments. Par contre, elle n'arrive pas à en énumérer un seul pour expliquer son second choix. Le conseiller en orientation conclut alors: *« Le fait de ne pouvoir fournir aucune raison logique démontre que c'est l'instinct et la passion qui te guident vers ce type d'activité, pas la raison. »* Elle décide de suivre son instinct et d'opter pour ce choix de carrière.

Après un an de bons et loyaux services, elle quitte son emploi confortable et prend le risque de s'engager en tourisme, un secteur émergent, une industrie méconnue à l'époque. « *Ce qui m'attirait foncièrement dans le tourisme, c'était son côté international.* »

Elle retourne aux études afin d'acquérir des connaissances en gestion du tourisme. L'un des rares programmes disponibles dans le domaine se donne à l'Université McGill. Elle s'inscrit à temps complet et suit, pendant un an, des cours dans différentes disciplines telles que finance, comptabilité, management, marketing. Elle éprouve pour ce dernier domaine un intérêt particulier, en appréciant l'approche qui intègre à la fois la connaissance du client de celle du marché.

Premiers pas difficiles d'une intrapreneure en devenir

- - -

Une fois son diplôme de deuxième cycle en tourisme en poche, Lucille Daoust se cherche du travail. Elle envisage notamment de s'établir à son compte en déposant une soumission commerciale au Parc national d'Oka.

D'autre part, elle lorgne différents postes au sein d'administrations publiques où des services dans le secteur du tourisme commencent à se développer. « *J'étais moins attirée par les opérations que par l'intervention sur le plan des stratégies nationales, à laquelle mon passage à McGill m'avait bien préparée.* »

Mais cette jeune sociologue pleine d'ambition et prête à contribuer à la transformation de son secteur réalise rapidement la difficulté de trouver un emploi dans cette industrie encore peu développée. Malgré toute sa bonne volonté, elle se bute à des portes closes chez les employeurs qu'elle sollicite. Mais il en faut plus pour décourager cette passionnée qui ne lâche pas facilement prise.

Vous n'avez pas le profil.

Après quelques mois de recherche intensive, elle finit par dénicher un emploi à l'Association touristique des Laurentides. Le mandat de six mois consiste à élaborer le premier guide touristique de la région. Elle accepte le poste malgré le bas salaire et les conditions précaires qui

s'y rattachent. *« Je voulais travailler pour l'industrie. J'étais convaincue que je pouvais changer quelque chose pour la région en intervenant au niveau macro et non uniquement pour une seule entreprise. »*

Lucille Daoust intègre l'équipe des cinq jeunes chargés de projet et effectue quotidiennement la navette Montréal – Saint-Jérôme. Comme base de travail, l'équipe ne dispose d'aucun document ni de quoi que ce soit qui aurait pu avoir été réalisé dans le passé. Il faut donc partir de zéro.

Elle oriente ses recherches vers la clientèle actuelle, dresse les profils et cerne les attentes de chacun. Elle veut comprendre ce qui leur plaît, ce qui les fait aller à un endroit plutôt qu'à un autre, ce qui les fait venir dans la région. Par la suite, elle communique avec les entreprises qu'elle mobilise autour de son projet régional. Elle met sa créativité au service du projet et élabore de nombreux circuits qui couvrent les différents recoins en y intégrant à la fois attraits touristiques et hébergement.

Ministère du Tourisme

En 1980, le premier guide touristique des Laurentides sort à peine des presses que Lucille Daoust se cherche à nouveau un emploi. Cette fois, elle adopte une nouvelle stratégie: entrer dans la fonction publique dans n'importe quel emploi pour avoir accès à d'éventuels postes à pourvoir dans le domaine du tourisme.

En 1981, elle est embauchée comme analyste en rémunération et en conditions de travail au ministère du Travail. Dès l'année suivante, elle obtient une affectation dans un nouveau service au ministère du Tourisme à Montréal. Après plusieurs années d'attente, elle commence enfin à travailler dans son domaine. Sa ténacité est enfin récompensée.

À ses débuts, elle assume l'entière responsabilité de promouvoir le Québec auprès des touristes étrangers. Elle analyse le marché, cerne ses atouts et mesure le potentiel à développer au sein d'une industrie très éclatée. Beaucoup de gens travaillent dans le domaine,

mais il n'existe aucune stratégie intégrant l'ensemble. Chacun travaille de son côté, produit sa propre publicité sans que le tout soit articulé autour d'un plan marketing d'ensemble.

Une façon de faire que Lucille Daoust compte bien changer. Avant de positionner le Québec à l'externe, elle entreprend de rassembler et d'harmoniser les compétences à l'interne. *« J'étais vue comme une débutante dans la jeune vingtaine qui, à peine arrivée, tentait déjà de vendre une approche intégrée. »*

Elle doit redoubler d'efforts pour changer les mentalités et convaincre les entreprises et les organismes participants d'adhérer à son projet à la fois logique et novateur. À partir de quelques produits phares de son industrie, elle réussit à identifier des alliés de taille. *« Les fédérations de pourvoyeurs partageaient cette vision qu'il fallait travailler ensemble »*, confie-t-elle. C'était l'occasion pour elle de gagner en crédibilité.

Compte tenu des moyens financiers limités, elle opte pour une approche partenariale. En échange d'une participation financière, elle propose aux entreprises et organismes d'élaborer un plan d'action incluant la production de brochures et l'organisation d'actions promotionnelles conjointes à l'intention des marchés étrangers.

En discutant avec les professionnels et autres intervenants concernés, elle mesure la difficulté de mettre en place sa stratégie. C'était un défi de taille que celui de convaincre toutes ces personnes, souvent des compétiteurs, de travailler ensemble!

Je ne connaissais absolument rien en chasse et pêche et je devais convaincre les professionnels de ce domaine d'embarquer. Lorsque je visitais les stations de skis, c'était la même chose. Je n'avais jamais de ma vie chaussé une paire de ski ni conduit de motoneige... Après tout, on n'est pas obligé d'être une poule pour savoir ce qu'est un œuf!

Elle ne reste pas assise dans son bureau. Elle passe le plus clair de son temps sur le terrain, accompagnée des consultants de la firme Samson Bélair. Ensemble, ils passent plus de 50 heures par semaine à rencontrer, un à un, divers intervenants qui contribuent à promouvoir le tourisme au Québec.

Très souvent, elle sacrifie ses week-ends pour se rendre sur les lieux d'activités afin de mieux comprendre ce marché et d'être en mesure de concevoir et d'organiser une meilleure promotion par la suite. « *Tout le groupe était animé de la même passion. Tous avaient conscience d'être en train de bâtir quelque chose et de contribuer à changer l'industrie d'une bonne manière.* »

Avec le temps, les professionnels et intervenants apprennent à mieux travailler ensemble. Ils collaborent plus facilement aux campagnes promotionnelles conjointes. Les retombées touristiques deviendront graduellement plus significatives.

Petit à petit, elle prend conscience que l'une de ses principales forces est d'amener les gens à coopérer. Cela deviendra sa marque de commerce. C'est en ralliant les gens du domaine qu'elle parviendra à générer une démarche d'ensemble mieux intégrée.

Au terme d'un processus de longue haleine, Lucille Daoust réussit finalement à doter les acteurs de son industrie d'une véritable stratégie commune : une façon d'en finir avec l'éclatement qui avait cours. « *Alors qu'au départ tout semblait indiquer le contraire, j'ai continué à croire que c'était possible et qu'on pouvait y arriver. Pour réussir, il faut partager une vision claire et comprise de tous.* »

Ramer à contre-courant

- - -

Au ministère du Tourisme, les contributions de Lucille Daoust sont reconnues. Une fois son MBA terminé, elle gravit les échelons et accède à un poste de direction à Tourisme Québec¹.

Elle poursuit le positionnement des produits phares de la province, mais adopte cette fois une approche plus fine, en fonction des marchés et de la clientèle visée : « *Un Japonais est par exemple plus attiré par*

1 « En 1996, le Conseil du Trésor autorise la transformation de Tourisme Québec en unité autonome de service ayant comme mission de créer des conditions favorables à la croissance de l'industrie touristique du Québec. » « En février 2005, le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR) se scinde en trois ministères : le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, le ministère du Tourisme et celui des Affaires municipales et des Régions » ; <<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/ministere/le-ministere/mission/notes-historiques/>>.

les circuits d'automne autour de Tadoussac alors qu'un Allemand préfère le plein air.» À l'étranger, elle ouvre des bureaux de représentation au sein de bassins internationaux clés comme les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. Elle développe également des partenariats avec Tourisme Canada et l'Ontario.

En 1996, forte de 14 ans d'expérience dans le domaine, Lucille Daoust, directrice générale du marketing au ministère du Tourisme, devient sous-ministre associée à Tourisme Québec. Elle n'entend pas pour autant abandonner l'intervention de terrain. Au contraire, elle compte bien profiter de son mandat pour continuer à faire bouger les choses.

Je suis une personne d'idées. Avec la latitude qu'offre ce niveau de fonction, on dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour développer des projets et innover, car on est en situation de contrôle. On gère tout.

L'une de ses premières préoccupations consiste à trouver le moyen d'accroître les budgets de promotion. Elle demande au ministère des Finances d'instaurer une taxe de nuitée sur l'hébergement, réforme qui fait l'objet de nombreux pourparlers. Les fonds perçus par cette taxe reviennent aux régions par l'entremise du gouvernement et sont affectés à la promotion touristique.

Instauration d'une taxe de nuitée sur l'hébergement

- - -

Alors qu'à Montréal, les gens de l'industrie se montrent, dans l'ensemble, favorables à cette mesure, en région, l'accueil est plutôt mitigé. Soucieuse d'assurer la paix et la cohésion, Lucille Daoust laisse aux hôteliers, en concertation avec leur association touristique régionale respective, le choix de percevoir ou non cette taxe auprès des clients.

« C'était une solution novatrice et très peu répandue, mais, disons-le, on parlait de loin. On devait convaincre les directeurs d'hôtels. Les discussions ont été longues et laborieuses. » Devant tant de résistances, elle opte pour une action politique volontariste en associant les acteurs en présence à ce changement. Elle va à la rencontre des hôteliers, cerne leurs préoccupations et fait preuve de pédagogie. *« Il a fallu*

rencontrer plusieurs fois les hôteliers pour les assurer que cet argent ne servirait pas à financer le ministère, mais qu'il leur reviendrait.» Ils craignaient de devoir éventuellement payer eux-mêmes cette taxe à la place du consommateur.

En généralisant peu à peu l'application de cette mesure, elle réussit à doter son industrie d'une enveloppe budgétaire supplémentaire de 40 millions de dollars consacrée en priorité à la promotion du tourisme dans les régions. *« Si tu es capable d'argumenter et de monter un dossier, ça marche! Les gens finissent par comprendre que ça a du bon sens et finissent par embarquer.»* Les actions menées par Lucille Daoust pour faire accepter son initiative montrent qu'un intrapreneur doit aussi faire appel à ses habiletés politiques lorsqu'il est convaincu du bien-fondé de son innovation.

Un ministère à vocation entrepreneuriale

- - -

Le contexte généralisé de déréglementation n'empêche pas Lucille Daoust de faire passer des lois allant parfois à l'encontre de cette tendance politique. L'une de ces mesures phares concerne le projet de classification obligatoire des lieux d'hébergement.

Afin d'en finir avec ce phénomène grandissant des propriétaires exploitant leur habitation à des fins d'hébergement durant la haute saison touristique, Lucille Daoust propose aux propriétaires d'établissements de laisser tomber le permis d'exploitation et d'adopter en lieux et place la classification obligatoire des lieux d'hébergement. Cette mesure plus stricte permet d'éradiquer certaines pratiques douteuses et, par la même occasion, d'offrir au consommateur des standards acceptables en termes de qualité de service. C'est le système actuel, dont l'évaluation est basée sur le nombre d'étoiles, d'une à cinq, et qui est géré par la Corporation de l'industrie touristique du Québec, mandataire du gouvernement en matière de classification. *« C'était très novateur. À la veille du second millénaire, le ministère du Tourisme devait trouver sans cesse de nouvelles façons de faire pour concurrencer les autres destinations touristiques.»*

La classification obligatoire des lieux d'hébergement

- - -

C'est ce qui amène Lucille Daoust à lancer le site <www.bonjourquébec.com> sous la forme d'un partenariat public-privé avec Bell qui finance la moitié du projet. L'enveloppe budgétaire atteint 30 millions de dollars. Plus qu'un site d'information sur les attraits touristiques de la « belle province », cette plateforme informatique offre également à ses utilisateurs la possibilité de composer eux-mêmes les circuits désirés et de réserver en ligne activités et hébergement. Un véritable système de gestion de la destination comme ceux que l'on retrouve dans d'autres pays. Toutefois, celui du Québec est poussé à l'extrême tant d'un point de vue informationnel, en termes de contenu, que transactionnel, grâce à la possibilité de réservation immédiate.

Très rapidement, cette innovation soulève plusieurs autres enjeux et défis :

- Comment garantir une réservation en l'absence d'un inventaire des chambres ?
- Comment offrir une certaine équité entre les professionnels et intervenants du domaine ?
- Et surtout, comment faire face aux agents de voyage, acteurs incontournables à cette époque, qui s'opposent à toutes autres formes de réservation directe ?

Ce projet d'avant-garde nécessite de nombreux changements de fonctionnement liés aux principes de réservation. Lucille Daoust tente de sensibiliser les autorités politiques aux risques associés au projet. « *Ce n'était pas évident d'aller chercher autant d'argent pour le tourisme. Dans le secteur public, il y a beaucoup de gens à convaincre parce qu'on gère l'argent des contribuables.* » Elle s'étonne de la réaction du secrétariat du Conseil du Trésor qui répond plus favorablement et plus rapidement qu'elle ne l'aurait pensé. Le Conseil voit le bien-fondé de ce projet qui s'inscrit en concordance avec les vues du gouvernement en ce qui a trait aux activités en ligne. Tourisme Québec joue alors un rôle de précurseur et se présente comme un modèle pour les autres organismes gouvernementaux.

Malgré la résistance des acteurs de son industrie, Lucille Daoust parviendra, par la concertation, à rassembler son monde. Il faut bien comprendre que « *le ministère du Tourisme est une entité économique qui nécessite un plan d'affaires et un comportement d'entrepreneur au même titre qu'une entreprise. Ce n'est pas un ministère réglementaire.* » Aujourd'hui, en 2011, le portail reçoit annuellement sept millions de visites. « *Malgré la difficulté du dossier, plus personne ne voudrait retourner en arrière.* »

Un institut d'envergure internationale

Au début de la décennie 2000, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ)² est au cœur d'une polémique face à ce qui est qualifié de « déconnexion de l'établissement des réalités de l'industrie ». Même la Commission scolaire de Montréal parle de lancer une école hôtelière à Montréal, à deux pas de l'ITHQ.

Ça passe ou ça casse.

C'est durant cette période controversée qu'on demande à Lucille Daoust d'assumer la direction de cet établissement public relevant du ministre de l'Éducation. Dès son arrivée en 2002, en plus de la forte démobilisation du personnel, elle doit également composer avec certains journalistes qui surveillent de près l'évolution de cet épineux dossier. « *Je n'avais rien à perdre et tout à gagner à apporter les changements nécessaires, quitte à déranger et à ne pas conserver mon poste de directrice générale.* »

Convaincue qu'elle doit bouleverser les habitudes en place pour stimuler ses troupes et leur redonner l'espoir d'un changement constructif, elle ouvre le dialogue avec le personnel qu'elle convoque sur une base régulière afin d'écouter et de susciter un sentiment d'urgence d'agir.

2 Fondé en 1968, l'ITHQ est une école unique en son genre qui enseigne les métiers spécialisés en gestion du tourisme, de la restauration et de l'hôtellerie à près de 1 200 étudiants répartis entre des programmes de niveau secondaire, collégial, universitaire et de formation continue. L'établissement public compte 250 membres du personnel dont 120 professeurs.

Il faut dépoussiérer l'ITHQ, répète-t-elle, tout doit être revu, de la façade extérieure du bâtiment, aux classes théoriques, laboratoires et ateliers de cuisine de même que l'ensemble des programmes de formation. J'ai tout de suite senti qu'il y avait une ouverture au changement dans cette maison. Ici, le corps professoral est entièrement voué à l'institution et aux élèves.

Le changement de cap pédagogique se transforme en un vaste chantier où tous les programmes ministériels de base, un par un, sont révisés à la hausse en consultation avec l'industrie. La méthode d'enseignement s'oriente vers l'alternance travail-études. Une fois enrichis et renouvelés, les programmes portent la nouvelle marque « Signature ITHQ ».

L'accent est mis sur l'approche pratique. L'enseignement ne se limite plus à des préceptes théoriques. L'étudiant doit vivre un ensemble d'expériences afin de bien comprendre les différentes facettes de son métier. Plus rien ne leur échappe, pas même l'entretien des chambres ou le nettoyage des toilettes, devenu dorénavant une étape à franchir, même pour les étudiants universitaires. Une philosophie à laquelle elle tient.

Dès leur première année, ces mêmes étudiants sont désormais envoyés en stage dans les autres provinces du Canada. Une immersion professionnelle et linguistique assez difficile au début, mais au terme de laquelle ils finissent par acquérir une plus grande confiance en eux après avoir surmonté ce choc culturel.

Lucille Daoust multiplie ce type d'entente à l'étranger. Elle prône l'ouverture de l'ITHQ vis-à-vis de son industrie, mais également le reste du monde. Elle multiplie les programmes de stages à l'étranger. Même le Club Med fait partie des alliés de taille avec lesquels l'Institut noue un partenariat.

La Fondation de l'ITHQ et le programme Cucina italiana

- - -

Pour favoriser les déplacements à l'étranger, elle privilégie les lieux où les stagiaires reçoivent une rémunération, mais ce n'est pas suffisant. Pour mieux soutenir l'excellence et l'ouverture sur le monde,

elle lance la Fondation de l'ITHQ. « *Nous organisons des collectes de fonds et toutes sortes d'activités de financement afin que les étudiants voient autre chose que le Québec.* »

Dans cette foulée, elle lance le programme Cucina italiana, un programme de cuisine italienne offert en collaboration avec l'une des écoles de cuisine italienne les plus réputées au monde.

À la fin de leur programme à l'ITHQ, les apprentis cuisiniers terminent par deux semaines de cours à la Scuola Internazionale di Cucina Italiana, suivies d'un stage de trois mois dans d'authentiques restaurants de cuisine régionale italienne parmi les meilleurs d'Italie.

Une façon originale d'apprendre au cœur de la tradition culinaire italienne!

Avec les années, Lucille Daoust récolte les fruits de son activité intrapreneuriale, « une réputation d'innovatrice dans le domaine de l'hôtellerie ». En janvier 2010, l'ITHQ fait un pas de plus vers la reconnaissance internationale en accédant au cercle très sélect des Leading Hotel Schools of the World. Un seul membre par pays est admis sur la base du contenu de son programme et du caractère non conventionnel de ses méthodes d'apprentissage.

À l'heure du bilan, son principal regret est de ne pas avoir enclenché tous ces changements plus tôt, quand elle a accédé aux plus hautes fonctions du ministère, en 1996. « *Depuis que je suis ici, j'ai pris le risque de faire ce qui n'est pas dans le cours normal des choses et cela a été bénéfique.* »

Elle mesure toutefois la difficulté d'une telle démarche qui, de son aveu, n'est pas toujours facile à vivre. À son arrivée à l'ITHQ, elle se souvient que le changement ne faisait partie ni des mœurs ni des coutumes ni de la culture de l'organisation.

Sur une telle route, on rencontre parfois des résistances, comme ce fut le cas, en 2005, lorsque Lucille Daoust rendit le port de l'uniforme obligatoire. « *Dans une industrie aussi traditionnelle, surtout du côté hôtelier, nos étudiants se faisaient parfois virer, car ils se présentaient au travail sans une tenue convenable.* » L'implantation de l'uniforme a été un accouchement difficile, mais il a fini par être bien accepté, étant

bénéfique tant pour le budget des parents que pour les professeurs. « Ça a changé la façon dont les profs voient leurs étudiants. Un uniforme, ça n'a l'air de rien, mais ça change toute la dynamique de l'institution! »

Il faut savoir surmonter sa peur du risque et prendre en compte l'intérêt collectif pour atteindre ses objectifs. Faire de bons coups, certes, mais toujours avec passion et en y associant les gens!

Pour tester de nouvelles choses, il faut commencer par écouter les gens, car on dispose rarement de toute l'information pour prendre des décisions plus éclairées. C'est un élément gagnant, même si courir un risque peut vouloir dire que l'on peut se tromper.

Méthodique, tenace, réservée et discrète, Lucille Daoust a su amorcer et réaliser, à sa façon, une révolution dans le domaine du tourisme au Québec. De nombreux acteurs du secteur le confirment: ses idées et ses actions ont permis de structurer et de consolider un secteur d'activités tout à fait fragmenté. Elle entend bien poursuivre son action de transformation et continuer à contribuer au rayonnement international de l'industrie du tourisme du Québec.

Dans un registre plus personnel, Lucille Daoust insiste sur l'importance du soutien des conjoints et des proches ainsi que de la confiance que cela engendre. Elle réitère sa règle d'or: consulter avant de passer à l'action sans oublier de tester ses hypothèses en vue d'innover.

On trouvera à l'annexe 2 quelques points clés de sa philosophie de gestion.

Annexe 1. Reconnaissances et distinctions

-- --

- 2010 100 femmes leaders de l'avenir; édition spéciale du magazine *Entreprendre*.
- 2010 Leading Hotel Schools of the World reçoit l'ITHQ à titre de membre exclusif représentant le Canada.
- 2008 Personnalité de la revue *Brigade*, le magazine de l'hôtellerie et du service alimentaire au Québec.
- 2006 Prix Femmes d'affaires du Québec 2006, dans la catégorie Cadre ou professionnelle, organisme public ou parapublic.
- 2006 101 femmes leaders du Québec de l'édition spéciale du magazine *Entreprendre*.
- 2006 TedQual: The World's Leading Tourism Programs décerné en février 2006 par l'Organisation mondiale du tourisme, reconnaissant l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec, associé à l'Université du Québec à Montréal, comme l'un des treize meilleurs établissements d'enseignement spécialisé en tourisme au monde pour ses programmes de formation en gestion du tourisme et d'hôtellerie.
- 2005 Prix Pinnacle Awards 2005 dans la catégorie Educator of the Year décerné par les magazines *Foodservice & Hospitality* et *Hotelier* pour la contribution exceptionnelle à l'essor de l'industrie des services alimentaires et de l'hôtellerie et de leur communauté.
- 2002 Prix « Femme d'honneur » décerné par le comité Action femmes d'affaires de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.
- 2002 Ambassadrice 2002 décerné par l'Association étudiante en gestion du tourisme et de l'hôtellerie de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal pour l'ensemble des réalisations au sein de l'industrie.
- 1986 Prix ANIK 1986, Tourism Industry Association of Canada, décerné pour la campagne publicitaire congrès 1985-1986.
- 1985 1985 Award for advertising achievement of the American Society of Association Executives, décerné pour la campagne publicitaire congrès 1985-1986.
- 1985 Prix ANIK 1985, Tourism Industry Association of Canada, décerné pour le programme de promotion ski 1984-1985.
- 1983 1983 Marketing Award, Convention & Meetings Canada, décerné pour la campagne publicitaire congrès 1983-1984.
- 1973-1976 Boursière de la compagnie Steinberg.

Annexes 2. Philosophie de gestion

- - -

«Je fonctionne avec quatre mots clés»

- - -

- Passion** On ne peut faire bouger les choses si on n'a pas la passion. Il faut communiquer sa passion pour convaincre les autres, mais on ne peut pas communiquer ce que l'on n'a pas.
- Vision** Dans quelle direction allons-nous ? Que faut-il changer pour y arriver ? Toutes ces questions nécessitent une vision claire de l'avenir. La réponse se trouve souvent au sein de nos collaborateurs et du personnel !
- Raison** Le côté le plus terre à terre. On évalue les types d'actions que l'on peut entreprendre pour être capable de faire atterrir son projet. Cela demande un certain réalisme.
- Action** Il faut savoir passer à l'action. Tout le reste demeure sans valeur si on ne débouche pas sur des actions concrètes. Pour ce faire, il ne faut pas avoir peur des risques, mais savoir les évaluer.

CHAPITRE 8

Céline Rousseau, intrapreneure

*Des approches créatives
dans le domaine de l'alimentation*

Myriam Presti et Louis Jacques Filion

*Il me faut poursuivre. Jusqu'à quand? Jusqu'où?
Là est la question...
Tant que le chemin reste visible...*

Andrée Chedid, interview *Lire*, octobre 1998

Résumé

Après avoir gravi tous les échelons dans son secteur d'activité, Céline Rousseau est aujourd'hui présidente du Groupe Compass Québec. Compass est un leader mondial en gestion et en exploitation de services intégrés, dont la gestion de services alimentaires, dans cinq segments de marché. Après avoir elle-même créé une entreprise et en avoir cofondé une seconde, Céline est devenue spécialiste en matière de fusions, d'acquisitions et d'intégration dans le secteur alimentaire, secteur où elle œuvre depuis plus de 30 ans. Outre une

capacité de travail exceptionnelle et un sens aigu de l'innovation, elle se distingue par ses talents de mobilisatrice, sa ténacité et son souci constant du travail bien fait. Céline est une leader créative et novatrice, orientée vers l'action. À partir de moments choisis de la vie de cette femme exceptionnelle, cette étude de cas présente le façonnement d'une leader entrepreneuriale qui sait aller au bout de ses idées en mobilisant ses troupes.

*Il n'y a que toi qui puisses tracer
ton chemin; personne ne le fera à ta place.*

*Ce que je fais, je le fais
parce que ça me plaît.*

Céline Rousseau est originaire de Saint-Éleuthère de Kamouraska, aujourd'hui Pohénégamook¹, dans le comté du Témiscouata. Elle est la deuxième d'une famille de six enfants. Sa mère, Monique Marchand, est femme au foyer alors que son père, Welley, travaille dans les chantiers comme opérateur de machinerie lourde. Il ne revient à la maison que quelques mois par an. En son absence, c'est la mère qui veille à la bonne marche de la famille. « *Ma mère aurait pu diriger une armée* », raconte Céline. En plus de léguer à ses enfants une discipline de fer et une force de caractère hors de l'ordinaire, elle leur transmet l'envie perpétuelle d'apprendre et de découvrir.

Céline est issue d'une famille à la culture entrepreneuriale forte. Son grand-père paternel possède une ferme et son grand-père maternel est agriculteur et autodidacte. « *Selon moi, les fermiers pratiquent la première forme d'entrepreneuriat, vendre et prendre soin des animaux... Si ce n'est pas de l'entrepreneuriat, ça!* » Elle entretient une relation très étroite avec son grand-père maternel, Paul-Émile

1 Pohénégamook signifie « femme couchée ». Cette municipalité regroupe plusieurs villages du secteur, dont Saint-Éleuthère.

Marchand. Celui qu'elle considère comme un mentor partage le même toit que la famille de Céline. La curiosité de Paul-Émile est insatiable: « *Il voulait tout savoir, tout connaître.* » Les conversations continues avec son grand-père lui apportent une ouverture sur le monde et sur la connaissance.

Il fallait se responsabiliser et s'impliquer.

Tout comme ses frères et sœurs, Céline apprend très tôt à se responsabiliser. Elle se souvient que les week-ends de son enfance se passaient en famille, dans les champs ou en forêt, à cueillir des fraises, des framboises, des bleuets et des noisettes. Dès neuf ans, elle sait tirer profit de cette tradition familiale et va, seule, cueillir ces petits fruits, dorénavant destinés à la vente. Elle apprend à se débrouiller pour développer une clientèle; elle cible et sollicite des gens du village. Ses activités commerciales génèrent un petit revenu, qu'elle prend soin de cacher au grenier. Elle parvient ainsi à amasser près de 2 000 \$, ce qui lui permet, à l'âge de 18 ans, de partir pour réaliser ses projets.

Je ne suis jamais rentrée dans le moule.

À l'école primaire, Céline se distingue tant par l'excellence de ses résultats scolaires que par sa conduite peu disciplinée. « *Je voulais avoir du plaisir à l'école.* » Elle s'amuse à jouer des tours aux garçons de sa classe. À la maison, elle est obéissante et participe aux tâches ménagères, mais son manque de discipline à l'école lui vaut parfois des punitions. Son père est plus tolérant, mais pour sa mère, il n'est pas question d'accepter ces écarts de conduite.

À l'école secondaire, elle se découvre graduellement un talent de mobilisatrice. Elle s'implique à fond dans les campagnes de financement de son école. « *J'étais une meneuse... C'est moi que les sœurs du couvent venaient voir pour me confier l'organisation des activités.* »

Céline est fiable: on sait qu'on peut compter sur elle, que ce qu'on lui confie sera fait et bien fait. Peu à peu, un leader se dessine. « *Je vais au bout de ce à quoi je me suis engagé.* »

Céline est en outre une hyperactive qui aime que les choses bougent, qui déteste l'inaction. Elle se sent bien lorsqu'elle a des projets à réaliser et des objectifs à atteindre. Elle s'engage à fond dans de nombreuses activités parascolaires. Elle affectionne particulièrement les sports d'équipe et le bénévolat.

En classe, Céline n'est pas de tout repos. Ses institutrices la surnomment « les quatre points cardinaux »: « *Elles ne savaient plus où m'asseoir parce que j'influçais les autres et les encourageais à être indisciplinés! J'ai réalisé alors que je pouvais prendre une place en tant que femme dans la société.* »

Céline complète les trois dernières années de sa formation secondaire à la Congrégation Notre-Dame, à Saint-Pascal de Kamouraska. Elle a décidé d'aller au pensionnat du village voisin pour se détacher du nid familial et « *voir ce qui se fait ailleurs* ». Elle veut s'éloigner du giron maternel pour pouvoir s'affirmer. Cette émancipation est révélatrice pour Céline: les sœurs du couvent lui permettent de s'ouvrir sur le monde et de satisfaire sa curiosité. Elles représentent un modèle de féminisme et de savoir devenir qui convient bien à ses aspirations.

Céline nourrit une grande admiration pour sœur Monique Brodeur, « *une maîtresse femme qui gérait son couvent comme on gère une organisation* », confie-t-elle. « *Elle a su me transmettre à la fois la rigueur et la force de caractère. "Je vais vous casser", nous répétait-elle, un peu comme à l'armée.* »

Céline a de bons résultats scolaires, mais elle n'entre pas facilement dans le moule. Même si elle s'assagit au fil des années, elle demeure néanmoins très anticonformiste. Elle adore lire des Bob Morane²; c'est sa manière de vivre l'aventure. « *Cela me faisait voyager* », raconte-t-elle avec une flamme dans les yeux. Elle s'amuse à faire du troc avec les garçons du village pour obtenir de nouveaux exemplaires et ainsi découvrir les dernières aventures de son héros préféré. Elle ajoutera même une touche féminine et romantique à cette série si

2 Bob Morane est le héros d'une série de romans d'aventure très populaires à cette époque.

populaire chez les adolescents: elle mettra son imagination à profit en écrivant une nouvelle aventure de son héros: « *Le mariage de Bob Morane* »... avec Tania Wolfe, qui est la nièce de l'Ombre jaune, l'ennemi juré de Bob Morane!

Je voulais relever des défis, me réaliser et aider les autres à se réaliser.

En 1969, Céline entreprend des études au Collège Saint-Michel, à Sherbrooke. Même s'il existe une école à proximité de son village natal, elle préfère l'exotisme de la ville reine de l'Estrie. Pendant ses études à temps partiel, elle occupe divers emplois, dont un à la cuisine de l'hôpital Saint-Vincent-de-Paul comme technicienne en alimentation, les vendredis, samedis et dimanches, pendant la journée; elle travaille également comme caissière au Kentucky Fried Chicken les soirs de semaine.

Elle restera deux ans au collège. Elle prendra soin de choisir des cours qu'elle aime: « *Je ne voulais pas faire quelque chose de stagnant, je voulais du concret, des défis.* » En plus, elle s'implique à la commission pédagogique; elle sera la première étudiante à siéger au Conseil d'administration du collège.

En 1970, une sœur de Céline, Danielle, et son frère, Pierre, viennent la rejoindre. Sa sœur suit au cégep un cours pour devenir infirmière, alors que son frère termine sa cinquième secondaire: « *Je suis devenue un peu mère de famille.* » Entre deux emplois, elle continue de suivre quelques cours: « *Je n'ai jamais arrêté.* »

*J'ai pris conscience
du rôle des femmes...
Je dis aux femmes:
« Arrêtez d'avoir peur. »*

Il est intéressant d'observer que Céline arrive à l'Hôpital Saint-Vincent-de-Paul au moment où la CSN³, déjà présente dans l'établissement, est à consolider ses positions. Céline s'implique dans les activités syndicales. À l'époque, c'était une conviction sociale: il fallait agir pour que l'institution s'organise. Elle considère que « *c'était nécessaire* ». Après deux ans, elle quitte l'hôpital pour travailler au CHU⁴ de Sherbrooke, qui vient tout juste d'ouvrir ses portes.

Cette capacité de s'engager, cette force, elle la tire de modèles qui l'entourent dans sa famille, en particulier de sa tante Yvette Rousseau, chez qui elle demeure un certain temps à Sherbrooke. Féministe engagée et syndicaliste, cette dernière a été une pionnière en menant de nombreux combats pour améliorer la situation des femmes. Elle a été présidente de la Fédération des femmes du Québec, a participé à la création du Conseil du statut de la femme à Ottawa et a été sénatrice. De ses contacts avec sa tante, Céline retient plusieurs leçons, dont celle-ci: « *Parfois, il faut parler haut et fort pour se faire entendre.* »

Il faut une expérience de vie.

En 1971, Céline décide de réaliser l'un de ses rêves: partir en voyage pendant six mois. Maintenant que son frère et sa sœur peuvent voler de leurs propres ailes, elle choisit de « découvrir le monde ». Elle part à la conquête de l'Europe avec son sac à dos. Elle voyage en Espagne, au Portugal, en France, en Allemagne, en Belgique, en Hollande, en Suisse et en Autriche. « *Avant d'entrer sur le marché du travail, il faut mettre ses valeurs à l'épreuve, se connaître; il faut une expérience de vie.* »

Cette expérience, elle la voit comme son école de la vie. « *Ça m'a formée en tant que femme et j'ai réalisé que j'étais pas mal solide. J'ai appris que j'avais besoin d'être autonome.* » Se retrouver face à soi-même est enrichissant sur le plan humain. Pour Céline, le voyage, c'est le complément du savoir technique.

3 Confédération des syndicats nationaux.

4 Centre hospitalier universitaire.

Lorsque Céline revient au Québec, elle entreprend un virage pour cette nouvelle étape de sa vie. Elle décide de changer de cheminement puisque son voyage lui a confirmé son désir d'autonomie et sa ferme intention de s'engager à fond dans le marché du travail. Après Saint-Pascal de Kamouraska et Sherbrooke, c'est maintenant à Montréal qu'elle s'installe. Elle suit quelques cours en ressources humaines, en comptabilité et en marketing à HEC Montréal. Au même moment, elle apprend qu'un nouveau centre d'accueil ouvrira bientôt ses portes à Lachine. Elle y est embauchée comme technicienne en diététique à raison de trois jours par semaine, en plus de travailler au service d'introduction du code postal les quatre autres jours.

Un peu plus tard, elle apprend qu'une jeune entreprise de services de gestion alimentaire, Service d'alimentation Universel, se cherche une technicienne en diététique. Elle obtient le poste. Elle a pour tâche de s'occuper du développement alimentaire dans les hôpitaux et les centres de personnes âgées dont l'entreprise exploite les services alimentaires.

Cette entreprise est dirigée par deux actionnaires, l'un s'occupant de la vente et l'autre, de l'exploitation. Cette expérience présente tout un défi pour Céline, puisque les partenaires s'y connaissent peu dans le domaine des services alimentaires. Elle n'a pas peur de l'inconnu. Elle est enthousiaste à l'idée de procéder au défrichage de ce nouveau marché : « *Je me sentais comme un poisson dans l'eau.* »

Les défis, c'est mon adrénaline!

*Bâtir, c'est le fruit
d'un travail constant.*

En 1973, l'Hôpital Sainte-Justine octroie l'impartition de ses services alimentaires à Service d'alimentation Universel. Céline a pour mandat de mettre en œuvre ce nouveau service, malgré la grève qui sévit à l'hôpital. Son expérience avec le syndicat au Centre hospitalier Saint-Vincent à Sherbrooke lui est précieuse pour négocier avec les dirigeants syndicaux. « *J'ai toujours eu un certain talent pour négocier,*

j'aime négocier.» Il fallait avoir une entente avec la CSN pour faire de la sous-traitance. Grâce à son expérience et à ses talents de médiatrice, elle réussit à surmonter cet obstacle en quelques jours seulement.

Deux ans plus tard, en 1975, Céline devient actionnaire de l'organisation à hauteur du quart de sa valeur. Elle a l'intention de faire de Service d'alimentation Universel la société de référence dans son domaine au Québec. Elle veut aller toujours plus loin, toujours plus haut.

Céline devient responsable du développement de l'entreprise. Elle met sur pied le premier conseil d'administration, en plus d'établir un service de distribution automatique chez les clients.

Face à l'effervescence du marché, Céline veut varier les activités de Service d'alimentation Universel. À partir de discussions avec son équipe, elle crée Midi-Express, un tout nouveau concept de restauration axé sur la saine alimentation. Céline poursuit comme objectif de développer une autre sphère d'activité qui soit connexe à ce que l'entreprise fait déjà. Elle vise à mieux mettre en valeur les compétences du personnel de l'organisation pour satisfaire des besoins non comblés du marché. « *Quand tu as des gens intelligents autour de toi, il faut les animer.* » L'entreprise démarre deux restaurants, situés respectivement sur le boulevard de Maisonneuve et la rue Saint-Urbain, qui proposent une cuisine à la fois simple, raffinée et saine.

Midi-Express veut modifier les habitudes alimentaires des consommateurs. Les deux établissements offrent des produits naturels et frais. Le menu propose une gamme étendue de repas complets, et les clients sont informés de la valeur nutritionnelle de tous les plats. « *Mon défi, c'est de promouvoir la créativité.* » Cette filiale poursuit un objectif bien précis: tester le marché en vue de créer un système de franchise. Ce projet, pionnier du domaine de l'alimentation saine, prend fin au bout de quatre ans. En effet, Midi-Express n'arrive pas à faire sa place dans le marché et à donner les résultats escomptés, en partie à cause des emplacements des deux restaurants, mais aussi parce qu'on a évalué que le concept avait « *10 ans d'avance sur son temps* ».

Nous avons beaucoup d'avance sur nos concurrents.

En 1978, Céline crée le centre culinaire La Petite Bouffe. Même si les deux entités font de la production, Service d'alimentation Universel approvisionne les clients sur les lieux (écoles, hôpitaux) alors que le centre culinaire La Petite Bouffe veut approvisionner les clients qui n'ont pas les installations nécessaires dans leurs établissements. Il fabrique des produits alimentaires destinés à la vente, tant aux concurrents qu'à de grandes chaînes de restaurants. De plus, cela permet d'être sur les lieux pour contrôler la qualité de ce qui se fait.

Ce centre culinaire s'insère également dans le cadre d'une stratégie d'expansion : il s'agit d'un service externe qui ajoute une nouvelle gamme de produits à ceux qu'offre déjà Service d'alimentation Universel. Ce service de sous-traitance, plus souple, permet à l'entreprise de mieux répondre à une grande variété de besoins du marché en peaufinant les services de distribution déjà présents et en allant chercher un segment de marché complémentaire, plus restreint, mais intéressant pour l'entreprise.

La volonté de Céline de faire grandir l'organisation ne s'arrête pas là. Elle veut aussi innover dans son secteur d'activité. En 1986, elle est séduite par un nouveau type de produit prêt-à-manger : l'emballage sous vide. Elle va en France pour négocier un partenariat avec le leader de la gestion alimentaire, Fleury Michon. La création de ce projet conjoint vise à transférer le savoir-faire de la firme française au centre de production situé à Laval. En plus d'approvisionner sa filiale Midi-Express, ce centre permet de développer des exclusivités. « *Je voulais contrôler la qualité de notre produit.* »

Il faut avoir le cœur à l'ouvrage comme on doit avoir le cœur au combat.

En 1996, Service d'alimentation Universel et le centre culinaire La Petite Bouffe, dont Céline est actionnaire, sont vendus à la société française SHRM⁵. Cette entreprise familiale de cinquième génération est la deuxième entreprise en importance en Europe dans le domaine

5 Société d'hôtellerie, de restauration et de management.

alimentaire. L'entreprise est présente dans 32 pays. Fait intéressant, l'entente postule que l'acquisition des deux entreprises québécoises ne doit pas engendrer de remaniement des équipes de direction déjà en place. Le propriétaire principal de Service d'alimentation Universel, qui est peu impliqué dans la gestion de l'entreprise, se retire et Céline continue seule à la direction des deux entreprises nouvellement acquises par les Européens.

L'année suivante, SHRM récidive et achète aussi le principal concurrent de ses deux récentes acquisitions, soit la société québécoise J.-A. Hubert. Puisque la culture organisationnelle de cette entreprise diffère considérablement de celle de Service d'alimentation Universel, il faut rapidement procéder à l'intégration des 600 employés des anciennes sociétés rivales. Céline est désignée par la haute direction européenne pour mener à bien la fusion et l'intégration des deux concurrents. Il s'agit là d'un défi de taille, car elle sait qu'elle ne peut convaincre son équipe de s'intégrer à l'autre entreprise sans qu'elle y soit elle-même présente. *« Il ne faut pas avoir peur de sauter dans l'action et de prendre le leadership: c'est une forme de courage et d'engagement! »*

Une fusion de deux entreprises concurrentes n'est jamais facile, et celle-ci n'échappe pas à la règle. Comme toujours, Céline mise sur la mobilisation « terrain » comme une des stratégies clés de succès. Selon elle, pour être un bon dirigeant, il faut avoir une très grande capacité à mobiliser, *« sinon, on oublie ça »*. Il faut savoir convaincre et motiver. Céline réussit ce mandat tout en maintenant une forte rétention des gestionnaires et des clients, en plus de présenter un bilan financier sain. Et elle y parvient dans la bonne humeur!

Il faut apprendre tant de ses réussites que de ses échecs.

En 1999, le propriétaire de SHRM, la famille Altarie, informe Céline que la société sera sous peu acquise par le Groupe Compass, une société britannique de gestion de services alimentaires et de soutien contractuels qui entretient des activités dans plus de 55 pays.

Céline aura pour mandat la fusion et l'intégration de la filiale québécoise à cette entreprise multinationale gigantesque, 12^e employeur au monde avec plus de 428 000 employés, dont 3 000 au Québec.

À sa manière, Céline adapte les façons de faire de la filiale aux normes et à la culture de la nouvelle entreprise. Pour elle, qui a déjà vécu l'expérience d'une fusion et d'une intégration, cette transformation doit se faire dans le respect et la transparence, en tenant compte du facteur humain, en faisant participer les gens au processus.

Dix-huit mois après avoir mené l'intégration de SHRM dans le Groupe Compass, Céline apprend que la société britannique achète une autre société : CVC Beaver. Elle réussit une fois de plus ce quatrième mandat de fusion, d'intégration et de consolidation. Céline n'est pas du genre à s'asseoir sur ses lauriers et à laisser aller les choses.

Les gens me disent : « Tu es ambitieuse ! » Je leur réponds que l'ambition permet d'être, mais surtout de devenir, et cela s'applique à mon équipe. J'adore assurer l'exploitation d'une entreprise. Je m'y sens créative.

Céline maintient une volonté de faire évoluer son équipe. Elle s'outille pour gérer des situations complexes : par exemple, elle n'hésite pas à embaucher des gens qui ont une formation de haut niveau ainsi que des gestionnaires expérimentés et de talent avec qui elle peut discuter et réévaluer ses positions. « J'ai une responsabilité de faire progresser les gens et mon adrénaline, c'est le succès des gens de mon équipe, la reconnaissance de leur compétence et de leur travail ! »

***Le pouvoir, ça ne se donne pas,
ça se prend : j'aime bâtir,
c'est le défi qui m'attire.***

Céline Rousseau, c'est avant tout une personne qui aime avancer. Sa créativité, sa détermination et sa ténacité l'ont conduite à faire partie du club très sélect des quelques femmes qui dirigent de grandes entreprises au Québec. Selon elle, sa réussite découle du travail exceptionnel de l'équipe extraordinaire qui l'entoure.

À son avis, l'esprit d'équipe est à la base de toute réalisation. Il faut savoir bien s'entourer et ne pas craindre d'être remis en question. Cela lui a permis de tirer l'un de ses plus grands apprentissages : « *Le rôle du dirigeant consiste à développer une capacité à mobiliser, tant par l'écoute que par l'humilité. L'exemple confère de la légitimité.* » Et au-delà de cela, Céline insiste : « *La créativité, c'est l'oxygène d'une organisation.* »

Lorsqu'on lui demande de partager les principales leçons qu'elle a apprises pour devenir une leader intrapreneuriale qui peut contribuer à des innovations, instaurer de nouvelles façons de faire, développer de nouveaux produits, elle insiste sur l'importance de bien se connaître, d'être à l'écoute de soi, de connaître ses limites, de demeurer honnête avec soi-même et de ne jamais dévier de ses valeurs.

Aujourd'hui, nous naviguons dans un univers en perpétuelle métamorphose. Nous devons composer avec de nouvelles réalités, et l'exercice de l'autorité aujourd'hui est différent. C'est pourquoi on ne doit pas craindre de se remettre en question et d'être remis en question!

Selon Céline, il faut savoir inspirer les autres, en particulier ses collaborateurs. Il faut savoir s'engager, avoir le cœur à l'ouvrage, être tenace et savoir aller au bout des projets. Il faut savoir tirer des leçons tant de ses échecs que de ses réussites. Il faut savoir écouter, être à l'écoute des autres, mais aussi de sa propre intuition. « *Mon plus grand apprentissage en tant que dirigeante a été de développer une capacité à mobiliser. Ma plus grande responsabilité est celle de faire évoluer les gens et de leur donner la possibilité de se réaliser.* »

Il faut apprendre à stimuler la passion du métier et à créer la dynamique du succès.

Il faut du courage au dirigeant pour garder le cap, malgré ses propres doutes, les critiques, l'incertitude et les nouveaux modes de gestion. « *Pour moi, être leader, c'est entreprendre et cela est valable pour tous.* »

Annexe. Reconnaissances et distinctions

- - -

- 2010 Nomination pour le prix de femme d'influence au Québec, *Women of influence*.
- 2007 Cinquième au classement des 10 femmes au Québec qui sont à la tête d'entreprises de plus de 1 000 employés.
- 2005 Nomination au Gala Mérite, Femmes d'affaires, cadre supérieur.
- 1995 Lauréate du prix Femme d'affaires de l'année, secteur grande entreprise.

CHAPITRE 9

Nadine Léonard

*Une ingénieure innovante
dans le monde de la construction*

Myriam Presti et Louis Jacques Filion

*Qu'appellerons-nous un caractère? À mon avis, voici :
dans les conditions les plus hostiles et presque
sans le moindre secours du monde extérieur, avoir tenu
bon et être encore capable de donner autour de soi.*

Alexandre Soljenitsyne,
Le Nouvel Observateur, 19 mars 1979

Résumé

Titulaire d'un baccalauréat en génie du bâtiment de l'Université Concordia, d'un DESS en gestion de projets de l'École Polytechnique de Montréal ainsi que d'un MBA exécutif de HEC Montréal, Nadine Léonard a rapidement gravi les échelons chez Pomerleau, une des grandes entreprises du domaine de la construction au Québec et au Canada. Femme de caractère et de passion, Nadine est reconnue pour respecter tant les délais que les budgets dans les projets de

taille qu'elle dirige. Tantôt innovatrice, tantôt motivatrice, Nadine est une pionnière de la construction verte. Elle se démarque aussi par sa persévérance et sa ténacité.

*Si tu aimes ce que tu fais,
tu vas te réaliser.*

Aide-toi et le ciel t'aidera.

Sa mère

Apprendre la discipline

Au foyer familial, sa mère, Huguette Laforest, est responsable de la gestion financière de la famille et de l'éducation des enfants. Son père, Gilles Léonard, a repris l'entreprise familiale, un magasin d'alimentation qu'il dirige avec son frère. Il partage son temps entre la direction de l'entreprise et le club de soccer de Saint-Sauveur dont il est l'un des membres fondateurs.

Dès son jeune âge, Nadine fait preuve de rigueur. Sa mère, d'origine ontarienne, est enseignante d'anglais à l'école secondaire. Elle inculque tôt à sa fille l'importance de la discipline personnelle et de l'éducation comme éléments garants du futur. « *Il n'y avait pas de limite à tout ce qu'on pouvait étudier et acquérir comme connaissances* », confie Nadine, « *l'éducation était une valeur fondamentale.* »

Entre les cours de piano, de ski et de natation, elle se distingue grâce à sa facilité d'apprentissage. Elle ira même jusqu'à devancer de quelques mois le calendrier scolaire, causant des ennuis aux professeurs. « *Sœur Jacqueline était au désespoir, elle ne savait plus quoi me faire faire!* » Pour elle, toutes les occasions sont bonnes pour apprendre.

Au primaire, j'écoutais The Price is Right et Sesame Street religieusement pour apprendre l'anglais.

Partir vers l'inconnu

Mais quel contraste entre le comportement de Nadine à l'école et ses façons de faire à la maison. Élève réservée à son école primaire, cette aînée de trois enfants devient un « *petit boss* » une fois rendue à la maison. C'est elle qui décide et entraîne les deux autres. « *On faisait ce que je voulais, j'étais en quelque sorte le chef avec mon frère et ma sœur.* »

Dès son primaire, sa mère planifie son éducation à l'école privée. À 11 ans, Nadine quitte son village natal de Saint-Sauveur pour aller étudier à l'Institut Esther-Blondin situé à Saint-Jacques de Montcalm, près de Joliette dans la région de Lanaudière. « *J'étais au désespoir* », se rappelle-t-elle. Cette première expérience de séparation d'avec son milieu familial fut extrêmement éprouvante.

Rester assise à ne rien faire? Pas capable!

Dans ses temps libres, elle élabore des plans pour s'évader du pensionnat. Jusqu'au jour où elle rencontre France Bellefleur, une autre écolière venant de sa région, résidant à Saint-Jovite. À partir de ce jour, elle se sent en sécurité et plus confortable dans son nouveau milieu. Cette amitié lui insufflera la confiance nécessaire pour s'ouvrir à son nouvel environnement et à s'y intégrer à la vie scolaire. Cela se transposera aussi au niveau personnel. En effet, Nadine est de nature compétitive, elle cultive la réussite tant dans les sports que dans ses résultats scolaires. Elle n'aime pas perdre. Durant ces années, elle intègre et peaufine un sens de l'organisation qui deviendra sa marque de commerce par la suite.

Il faut creuser pour résoudre les problèmes.

Je ne savais pas ce que faisait un ingénieur, mais j'aimais la physique, c'est pourquoi je suis allée en génie du bâtiment.

Trouver sa voie

Hésitante et envisageant la possibilité de devenir chirurgienne, elle opte pour les sciences naturelles et s'inscrit au Cégep de Saint-Jérôme. C'est là qu'elle se découvre un penchant pour la physique. Elle découvre que son intérêt n'est pas d'appliquer un concept « par cœur » comme en chimie, mais plutôt d'en visualiser le processus de causes à effets.

Après avoir décroché son diplôme collégial à 18 ans, Nadine quitte à nouveau le nid familial et s'installe à Montréal dans le quartier Pointe Saint-Charles pour commencer des études en ingénierie à l'Université Concordia. « *Ma première année a été très difficile. Apprendre un langage scientifique dans une autre langue, dans mon cas en anglais, a été ardu, mais j'ai trouvé le moyen de comprendre.* » L'inconnu, c'est son moteur pour dépasser ses limites. Les défis la stimulent.

Je suis là où est l'action.

Se découvrir dans l'action

Le programme coopératif en génie de Concordia offre la possibilité aux étudiants de faire un stage durant leurs vacances estivales. Après sa première année, Pomerleau l'invite à occuper un emploi d'été.

Toutefois, l'entreprise ayant moins de contrats, elle travaillera, l'année suivante, à la pépinière locale de Saint-Sauveur.

Elle y restera deux ans. « *L'horticulture et le paysagement, j'aurais fait cela toute ma vie.* » Cette expérience fut enrichissante tant sur le plan personnel que professionnel. Elle travaillait au sein d'une équipe de paysagement. Elle n'était pas une spectatrice passive et savait mettre la main à la pâte. Après ses études en génie, elle continue d'étudier à temps plein pendant un an pour obtenir un diplôme d'études spécialisées en gestion de projets à Polytechnique (DESS).

Faire ses preuves

En 1993, après le DESS, Pomerleau la rappelle à nouveau et lui offre le poste d'assistant-gérant de projets pour la construction du Centre de détention de Hull et l'édifice Mulligan. Deux ans plus tard, en 1995, elle participe à la gestion de son premier grand projet d'envergure. Elle reçoit la proposition de superviser l'échéancier ainsi que les travaux mécaniques et électriques pour le projet de construction du Casino du lac Leamy à Gatineau. Elle accepte même si elle a peu d'expérience, car elle a une grande confiance en ses capacités. L'équipe Pomerleau n'aura que 11 mois pour livrer ce projet d'envergure.

Une jeune ingénieure de 26 ans supervise les travaux sur l'un des plus gros chantiers de construction au Québec, employant plus de 700 personnes travaillant jour et nuit, contre la montre, sur trois quarts de travail.

Je n'avais pas le choix, confie-t-elle. C'était un travail intense, mais quelqu'un devait le faire. Bien qu'on ait travaillé sur ce chantier jusqu'à 120 heures/semaine, j'aurais recommencé le lendemain matin. Dans un secteur comme la construction, le respect des échéanciers est primordial. Il faut aller au-delà de ses limites. Tout le monde doit mettre l'épaule à la roue, même s'il faut travailler le week-end. La recette: «ne jamais oublier que nous sommes là parce qu'on l'a voulu et qu'on aime ça».

Quand il faut y être, j'y suis.

Je ne savais pas comment j'allais être capable de le faire, mais je l'ai fait.

Savoir s'engager à fond

Peu de temps après avoir dirigé la construction du magasin Canadian Tire de Hull (Gatineau), en 1996, le premier projet de construction dont elle a assumé la gestion en solo, on lui propose, en 1999, de diriger le premier projet de Pomerleau aux États-Unis. L'entreprise veut diversifier ses activités et commencer à diriger des constructions d'envergure à l'étranger. On offre à Nadine d'être à la barre de ce premier contrat.

Elle accepte ce défi et déménage à Jacksonville, en Floride, pour une durée de deux ans. Elle dirigera la construction du Centre des beaux-arts de l'University of North Florida. Une première dans l'histoire de l'entreprise beauceronne. En effet, aucune équipe n'a encore réalisé un projet d'envergure outre-frontière. C'est un gros test pour l'entreprise.

Le fait qu'on ait choisi Nadine parmi des dizaines d'autres gestionnaires de projets constitue une reconnaissance exceptionnelle de ses compétences et de la confiance que la direction entretient à son égard. Elle ne compte que quelques années d'expérience, mais elle sait tirer profit de son héritage maternel : discipline, force de caractère et confiance en soi.

Entre-temps, le siège social à Montréal est débordé par une accumulation de contrats, ce qui laisse peu de temps à la direction de s'occuper du développement américain. Elle est laissée à elle-même. Elle n'hésite pas à aller sur le chantier avec ses bottes de construction pour donner un coup de main à son équipe. *« C'est important de se mettre à la place de ses collègues. »*

Arrête de te plaindre, va voir Nadine et tu vas être content!

Directeur Pomerleau/Collègue

Étant la seule femme gestionnaire de projet, il y a une barrière à franchir, nous dit-elle, « *il faut montrer que nous aussi, les femmes, nous sommes en mesure de faire un travail satisfaisant et performant* ». À sa surprise, cette manière de penser et de procéder lui vaudra les éloges des *durs de durs* sur ce chantier aux États-Unis, des gens généralement peu loquaces. La majorité des gens qui travaillent sur ce chantier n'avaient jamais vu une femme diriger un chantier d'envergure. Ce qui vaudra à Nadine toutes sortes de commentaires. Mais le contrat sera livré dans les délais et le respect des budgets, à la satisfaction du client.

Savoir innover

- - -

À son retour au Québec, Pomerleau la sollicite cette fois-ci pour un projet d'envergure situé à Montréal. Elle assumera la responsabilité de la construction du Pavillon Jean et Marcelle-Coutu, lequel abritera l'IRIC (Institut de recherche en immunologie et en cancérologie) sur le campus de l'Université de Montréal. « *J'ai accepté le mandat, même si je ne savais pas dans quoi je m'embarquais.* » Qu'à cela ne tienne, Nadine supervisera jusqu'à 500 personnes sur le chantier.

Avec l'expérience, elle réalise qu'elle perd un temps fou à classer et fouiller dans ses dossiers. Elle en a assez. Après avoir consulté ses collègues, elle décide qu'à partir de maintenant, tout se fera à l'aide d'un serveur informatisé. Ainsi, tout le monde pourra suivre l'évolution du projet sur un ordinateur portable évitant une perte de temps et des oublis. Il s'agit là d'une innovation opérationnelle majeure.

*Pomerleau a une perle.
Ils ne le réalisent pas...*

- - -

Marc Saint-Cyr, ingénieur-conseil Tangram,
impliqué dans le projet du Pavillon Jean et Marcelle-Coutu

Chaque projet aura dorénavant un titre plutôt qu'un numéro, une description sommaire, l'année en vigueur et les noms de chaque sous-traitant assigné au projet. Nous sommes à l'ère de la transparence,

tout le monde aura accès à l'information. Lorsque les gens du siège social constatent les bénéfices de cette nouvelle manière de gérer un chantier, en particulier avec l'application de la norme ISO 9001, ils décident de l'instaurer à l'ensemble des pratiques organisationnelles de toute l'entreprise. Depuis, tous les projets profitent de cette innovation.

Voir plus loin

- - -

En 2005, Nadine participe à une conférence à Ottawa sur les innovations dans le secteur de la construction. Elle constate que plusieurs entreprises réalisent des projets ayant la certification LEED¹. Cette nouvelle pratique pique sa curiosité et elle s'inscrit à un cours sur le sujet. Finalement, elle obtiendra son accréditation PA (professionnel accrédité) LEED en 2006.

Ceci l'amène à devenir la représentante de Pomerleau au Conseil du bâtiment durable du Canada (CABCa), Section Québec. Consciente des enjeux liés au développement durable, elle fait la promotion des critères d'évaluation LEED lors de la table ronde annuelle 2007 chez Pomerleau. Elle présente les incidences des activités de l'industrie du bâtiment sur le réchauffement climatique. Sa passion et sa conviction pour le sujet servent à convaincre la direction qui décide d'inciter le personnel à s'engager dans cette voie. Trois ans plus tard, le tiers des ingénieurs en poste chez Pomerleau détiendront cette certification.

Nadine sait aller au bout de ses idées. À partir d'une simple préoccupation, elle a introduit un changement à la culture organisationnelle de Pomerleau. Son idée a eu des répercussions sur la stratégie interne de l'entreprise, car les pratiques LEED visent à intégrer aux opérations courantes des procédés de construction plus écologiques, à améliorer l'environnement en faisant en sorte que les bâtiments soient plus écologiques et moins énergivores. Aujourd'hui, elle est présidente de la Section du Québec du Conseil du bâtiment durable du Canada et l'instigatrice de la certification LEED chez Pomerleau.

1 LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design) est un programme de certification pour le design, la construction et l'opération des bâtiments durables à haute performance environnementale. Pour plus d'information, voir Conseil du bâtiment durable du Canada, <<http://www.cabc.org>>.

En 2009, Nadine refuse, pour la première fois de sa carrière, la proposition de gérer la construction du Centre de recherche du CHUM. Même s'il représente un autre défi, elle confie « *qu'elle ne fera jamais les choses à moitié, ni d'un côté, ni de l'autre* ». En effet, les membres d'Équiterre sont venus la chercher pour superviser le projet de la maison du développement durable – ÉQUITERRE, « *je ne suis pas militante chez Équiterre, mais je veux faire des choses* ».

Nadine n'est pas de nature à se contenter de ses acquis. L'adoption de la certification LEED n'est qu'une transition vers l'implantation de son plan vert. Nadine est devenue une visionnaire qui entrevoit la nécessité d'adapter l'organisation aux conjonctures du marché. Un de ses objectifs consiste à participer volontairement à la taxe du carbone pour que Pomerleau devienne le pionnier de la construction verte au Québec.

*Notre planète est rendue à un point
de non-retour, il faut agir.*

*Toi t'as du chien, on va faire
de grandes choses...*

Robert Beauregard, doyen de la Faculté de foresterie,
de géographie et de géomatique, Université Laval

Savoir changer les choses

En 2006, Nadine participe à la construction du Complexe des sciences de la vie de l'Université McGill. L'édifice est construit suivant des spécifications LEED.

Lorsque Nadine apprend que le seul endroit où l'on trouve du bois FSC (Forest Stewardship Council) se situe sur la côte ouest, elle remet en question le respect des normes environnementales en place.

« J'étais insultée! Après, on apprend qu'il y a des scieries au Québec qui doivent fermer parce qu'il n'y a personne qui achète leur bois parce qu'il n'est pas certifié de telle manière... ça suffit! »

Elle décide alors de faire un geste concret et de joindre la Coalition Bois Québec². Le bois doit reprendre sa place dans l'industrie de la construction non résidentielle. Sa volonté d'atteindre ses objectifs a porté ses fruits. Aujourd'hui, Pomerleau a signé la Charte de la Coalition et a participé à plusieurs projets qui font la promotion du matériau: bois.

*C'est quoi l'écologie s'il faut que nous
fassions venir le bois de la côte ouest!*

*J'aime faire les choses différemment.
Je suis culottée. Je ne serai jamais
un gars!*

Une femme dans un métier d'homme

Nadine est la seule femme directrice des opérations chez Pomerleau. Pour y arriver, elle s'est toujours concentrée sur le travail à faire et sur l'exploitation de ses compétences. Elle considère qu'elle a dû travailler davantage que la majorité de ses collègues masculins pour faire tomber les barrières.

« *Ce que j'ai bâti, je veux le garder* », explique-t-elle. Grâce à sa lucidité et à son caractère fonceur, elle a su faire ses preuves. Avec un regard attentif, Nadine admet qu'elle a toujours cherché à amener les gens à s'épanouir, à aller plus loin. Sa priorité ne réside pas uniquement dans l'avancement des projets qui lui sont confiés, elle veut aussi voir son équipe évoluer avec elle et les gens se réaliser.

2 Coalition Bois Québec: Coalition qui contribue à lutter contre les changements climatiques et à l'économie québécoise par l'utilisation accrue du bois dans la construction, <<http://www.coalitionbois.org/fr>>.

« *Nous, les femmes, on gère différemment, mais nous sommes aussi fermes dans notre style de gestion.* » Par exemple, avant d'envoyer une mise en demeure à un partenaire d'affaires, elle privilégie l'explication plutôt qu'une action précipitée, afin que les deux parties puissent se comprendre et, si possible, s'entendre.

*Être à l'avant-garde,
ça exige des sacrifices.*

*Je suis curieuse tant des gens
que des choses.*

S'adapter au changement

- - -

Nadine est une directrice de projet capable d'interagir avec un large éventail de collègues issus de domaines professionnels et de métiers différents, tant avec des architectes que des ingénieurs. Selon elle, il faut savoir adapter son style de gestion à une grande diversité de contextes. Les architectes, par exemple, ont besoin d'évoluer dans un environnement créatif. Il faut leur laisser la liberté d'exprimer cette créativité et de pouvoir sortir des sentiers battus ; ce sont là des façons de soutenir la nouveauté et l'innovation.

Je fais beaucoup confiance à ceux qui travaillent avec moi. Il ne faut pas hésiter à poser des questions et à demander des idées aux membres de son équipe. Être directrice, c'est bidirectionnel, il faut s'ajuster constamment. L'essentiel consiste à garder l'esprit du débutant, à relever des défis et à s'ouvrir aux nouvelles façons de faire.

Le nouveau, c'est positif.

Établir sa crédibilité

Ce n'est pas toujours facile de faire sa place sur un chantier, encore moins de se rendre crédible. Pour y arriver, il faut parfois prendre le taureau par les cornes. Elle confie qu'elle a dû, de temps à autre, être très dure pour y arriver. Mais elle n'a pas froid aux yeux.

Dans certains cas, elle a dû faire des mises en demeure sévères à certains sous-traitants ne respectant pas leurs obligations contractuelles. Ce fut le cas d'un sous-traitant qui contestait ce que Nadine affirmait sur le non-respect des clauses du contrat.

À partir d'un dossier méticuleusement préparé, blindé mur à mur, elle a prouvé en arbitrage qu'en fait, c'est lui qui n'avait pas respecté les clauses du contrat. Retournement radical de situation, cet entrepreneur a dû payer plus de 100 000 \$ pour des travaux non réalisés. Fait cocasse, il est ensuite venu la voir pour lui demander de continuer à travailler avec elle sur des contrats futurs parce qu'il s'est dit « *impressionné par sa discipline, sa rigueur et son sens de l'organisation dans la gestion du processus de construction* ».

*Je ne fais pas les choses à moitié,
ni d'un côté, ni de l'autre.*

Continuer à aller de l'avant

En 2009, Nadine s'est engagée dans un tout autre type de projet. Elle a décidé de réaliser un rêve qu'elle chérissait depuis longtemps, celui de compléter un MBA. Elle s'est inscrite au EMBA offert en partenariat par HEC Montréal et l'Université McGill. Elle a terminé au début 2011. À l'ère de la mondialisation et riche de 20 ans d'expérience chez Pomerleau, elle est consciente plus que jamais des enjeux qui attendent l'industrie de la construction au cours des prochaines décennies. Parmi ces enjeux, l'internationalisation se situe au premier rang, en particulier pour les entreprises québécoises qui veulent continuer à croître.

C'est ce qui a amené Nadine à rédiger son mémoire de EMBA sur l'internationalisation des entreprises de construction québécoises. Plus spécifiquement, ce mémoire porte sur les moyens de rendre une entreprise telle que Pomerleau plus nord-américaine et plus mondiale, et ce, en outrepassant les barrières linguistiques, légales et culturelles bien ancrées dans la culture de l'entreprise. En fait, elle se sent bien en s'intéressant à l'intégration de nouvelles façons de faire et d'innovations. Elle ne veut jamais arrêter d'évoluer.

Je ne vais jamais cesser d'apprendre...

Note

Depuis le 1^{er} janvier 2012, Nadine Léonard, ENG., MBA, LEED AP BD, est vice-présidente régionale – Toronto, Pomerleau Construction (Regional Vice-President, Greater Toronto Area).

Annexe. Reconnaissances et distinctions

- 2010-2011** Présidente du Conseil du bâtiment durable du Canada, Section Québec.
- 2007** Prix des Femmes d'affaires du Québec dans la catégorie « cadre ou professionnelle, entreprise privée ».

CHAPITRE 10

Sonia Trudel

Savoir briser les frontières

Ali Fadil et Louis Jacques Filion

*Qui trouvera une femme forte? Elle est plus précieuse
que ce qui s'apporte de l'extrémité du monde.*

«Le livre de Job», *Ancien Testament*

Résumé

Diplômée de HEC Montréal, puis comptable agréée au cabinet Ernst & Young, Sonia Trudel abandonne rapidement sa calculatrice et l'application stricte des règles de vérifications pour se lancer dans la valorisation des actifs immobiliers. Sortir des normes constitue selon elle un préalable essentiel si l'on veut innover. Il est intéressant de savoir que cette intrapreneure baigna à l'école de l'entrepreneuriat dès sa plus tendre enfance. Elle trouva dans son père-entrepreneur une source d'inspiration qui l'influença profondément. Toujours à l'affût des dernières tendances, Sonia a géré des complexes immobiliers parmi les plus imposants à Montréal tels que le Centre Eaton, le 1000 de la

Gauchetière, Le Vieux-Port et même les parcs immobiliers de Radio-Canada à l'échelle du Canada. Cette étude de cas nous apprend qu'il est possible de conjuguer créativité et création d'une valeur distinctive.

Mon père était prêt à tout flamber pour son entreprise. En période de récession, il a dû déposer tous ses biens personnels à la banque pour continuer à faire vivre son entreprise. Ce jour-là, je me suis dit que je n'étais pas faite pour devenir une entrepreneure et que je ne le serais jamais. Je ne me vois pas prendre ce genre de risque, mais j'ai la culture entrepreneuriale et j'aime la pratiquer dans les organisations où j'évolue.

Émergence du leadership chez une enfant timide, mais précoce

Une famille entreprenante

Fille aînée d'un père entrepreneur et d'une mère responsable de l'administration de l'entreprise familiale, Sonia Trudel grandit à Longueuil, ville située sur la Rive-Sud de Montréal. À sa naissance, en 1962, son père, Camille Trudel, travaille sur des chantiers de construction. Il lancera son entreprise en 1971. Plutôt que de se chercher un emploi après la faillite de l'entreprise qui l'employait, Camille Trudel reprend

les contrats non complétés par son ex-employeur et associe ses huit frères afin de financer sa nouvelle entreprise. « *Quand mon père a démarré son entreprise, il est parti de zéro. Les ouvriers, à ce moment-là, ne gagnaient pas de bons salaires. Il leur était très difficile d'amasser des fonds pour se lancer en affaires.* »

Les neuf frères baptisent l'entreprise Ferneuf inc. Le « fer » représentait l'acier d'armature et le « neuf » faisait référence à l'association familiale des neuf frères. Camille Trudel finira par racheter les actions de ses frères quatre ans plus tard. Il leur remettra dix fois leur mise de fonds initiale. Afin de prendre de l'expansion, il s'associe à une organisation complémentaire à la sienne. Ce n'est que beaucoup plus tard qu'il en deviendra le seul actionnaire¹.

À la maison, la jeune Sonia considère faire partie de l'entreprise. Lorsque les employés viennent chercher leur paie ou leurs outils, elle les accueille comme le feraient ses parents.

Je prenais le temps de les écouter m'expliquer leurs embûches de la semaine et ce qui avait été bien pour eux. Mes parents m'ont appris que c'était important d'écouter. C'est plus tard, dans une formation en gestion du personnel, que j'ai pris pleinement conscience de l'importance, pour les employés, d'être vus et appréciés à travers les yeux de leur patron. Mon père savait comment motiver son personnel et il me l'enseignait à travers ses actions.

L'été, Sonia rejoint sa grand-mère dans le village natal de ses parents à Saint-Léonard de Portneuf près de Québec. Sa grand-mère l'accompagne dans la forêt afin que sa petite-fille puisse choisir le bois qui servira à la fabrication de son arc et de ses flèches. « *On n'avait pas de jeu. Les gens dans les régions éloignées des grands centres urbains doivent être plus entrepreneuriaux. Tu dois apprendre à te débrouiller et à devenir créatif.* »

1 L'entreprise québécoise Ferneuf inc. poursuit ses activités dans le domaine de l'acier d'armature sous la direction de Jasmin Trudel, le frère de Sonia. L'entreprise familiale réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 25 millions de dollars et emploie entre 150 et 500 employés, selon les chantiers en activité, <<http://www.ferneuf.ca>>.

Cet esprit de débrouillardise marquera profondément la façon d'être, de penser et d'agir de la jeune Sonia. Elle observe sa grand-mère bricoler toutes sortes de choses et organiser son jardin afin qu'elle ne manque de rien. « *Ils faisaient tout par eux-mêmes. Aujourd'hui, on n'a qu'à aller au magasin pour trouver tout ce qu'on veut.* »

Dès le tout jeune âge, une leader se dessine

- - -

À l'âge de quatre ans et demi, la petite Sonia s'exprime déjà avec aisance. Elle parle abondamment, interroge son entourage et s'intéresse à tout ce qui l'entoure. Ses parents l'inscriront à l'école privée avec une année d'avance par rapport au programme public. L'année suivante, en première année, chaque rangée de la classe correspond à une année scolaire différente.

J'aimais l'école et j'étais capable de suivre le rythme des autres écoliers plus vieux, incluant ceux de tous les autres niveaux. J'ai toujours été plus jeune que les autres de ma classe jusqu'à ma sortie de l'université.

Durant la pause, Sonia anime la cour de récréation. Elle propose des jeux à ses camarades de classe. « *J'influçais le groupe sans m'en rendre compte. Ça se faisait sans que j'y pense. Ce n'était pas volontaire. C'était vraiment dans ma nature.* »

Des élèves suivent les propositions enthousiastes de Sonia sous le regard amusé de son institutrice qui observe son comportement. Celle-ci ne manquera pas de partager avec ses parents son intuition quant au potentiel de meneuse de cette petite fille. Elle l'inscrira même dans le cahier de notes de la jeune enfant. « *C'était clair dans son esprit que j'allais devenir une leader. Dès l'âge de cinq ans, ça se voyait que j'avais ça en moi.* »

Après l'école, Sonia continue d'être rassembleuse et démontre son entrain aux activités de groupe avec les enfants de son quartier. Ils forment une bande qui évolue dans la rue. Ces 21 inséparables se donnent rendez-vous quotidiennement à la même heure. Ensemble, ils jouent aux indiens et aux cowboys. Ils profitent des plaisirs de l'hiver pour construire des châteaux de neige et glisser sur des skis. Au

printemps, Sonia arpente les rues de Longueuil à bicyclette avec son petit frère² à la recherche de nouveaux trésors. Sur son chemin, elle découvre la bibliothèque municipale où ils se rendront régulièrement.

Apprendre à travailler efficacement

- - -

À la fois studieuse et curieuse, mais parfois espiègle, Sonia Trudel met beaucoup d'énergie à l'école. Ses parents lui transmettent à la fois le goût d'apprendre et celui de la performance. L'élève n'hésite pas à lire des livres non obligatoires. « *Mes parents voulaient que je performe bien. Plus j'avais de possibilités d'apprendre, plus je saisisais ces occasions-là.* »

Durant les vacances scolaires, sa mère, Léonida Hardy, cherche à l'occuper en joignant l'utile à l'agréable. Elle lui confiera dès l'âge de 11 ans une machine à écrire manuelle ainsi que le guide d'exercices à partir duquel elle avait elle-même appris à taper. « *Tu recommences chaque exercice jusqu'à ce que ce soit parfait. Un jour, tu iras à l'université. Tu devras faire tes travaux à la machine à écrire. Ce sera une méthode de travail que tu auras déjà apprise à maîtriser.* »

Sonia tape et retape soigneusement ligne après ligne ses devoirs de vacances. Même si elle n'est encore qu'à l'école primaire, elle commence déjà à se préparer pour l'université. Elle avoue que l'exercice lui aura été bénéfique puisqu'elle se servira de cet apprentissage toute sa vie, et encore plus après la venue des ordinateurs. L'autonomie technique de Sonia lui permettra de confier une plus grande proportion de tâches décisionnelles et de coordination à ses adjoints et ainsi de développer des équipes plus performantes.

Sonia n'éprouve pas uniquement de l'intérêt pour les activités de secrétariat qu'elle effectue et que lui enseigne sa mère. Elle s'intéresse aussi à la comptabilité de l'entreprise familiale. Lorsque le comptable agréé vient à la maison, elle ne tarde pas à l'interroger sur son travail. Il lui explique qu'il fournit son expertise comptable à différentes entreprises. « *Je trouvais ça bien intéressant qu'il voie les méthodes d'opération de différentes organisations.* »

2 Sonia est l'aînée d'une famille de deux enfants.

Sonia se verrait bien endosser ce costume. D'autant qu'elle aime les mathématiques et que ses résultats scolaires la confortent vers cette orientation.

C'est en première année de secondaire que j'ai décidé que je voulais devenir comptable agréée après que mon conseiller en orientation m'eût confirmé que ce choix me conviendrait. J'étais déterminée et je m'étais dit que rien ne m'empêcherait d'atteindre le but que je m'étais fixé.

D'ailleurs, sa mère lui répétait régulièrement qu'elle pouvait réussir tout ce qu'elle désirait, mais que la clé pour réussir, ce sont les études.

Comme elle était parfois de nature timide, sa mère ajoutait qu'elle devait se battre pour faire sa place: « Vas-y! Tu es capable », lui répétait-elle avant chaque examen ou moment qui semblait plus difficile.

Encore aujourd'hui, lorsque je participe à une réunion qui s'annonce difficile, que je rencontre un client demandant ou que je constate que la vente ne sera pas facile, j'entends ma mère me répéter: « Vas-y! Tu es capable! »

Une énergie débordante et une soif d'apprendre

Sonia est curieuse. À l'école, elle a développé l'habitude de s'inscrire en même temps à plusieurs activités parascolaires: guitare, photographie, poterie, astronomie, volley-ball, gastronomie ainsi qu'au club de géographie et d'histoire du monde.

J'avais une période libre le midi et j'avais cinq activités par semaine: une à chaque jour. De cette façon, je pouvais rencontrer d'autres élèves, j'apprenais des choses variées, ce que les habitants des autres pays dégustaient, leurs cultures et comment se passaient les choses dans leur pays et aussi dans l'univers.

Les matins, en se levant, elle joue de la guitare pendant une heure. Les soirs de semaine, elle suit des cours de patinage artistique et de ballet aquatique. La fin de semaine, les cours de natation lui serviront à obtenir ses certifications de sauveteur et de moniteur.

Presque tous les moments libres servent à apprendre quelque chose.

Lors de ses études collégiales en sciences humaines au Cégep Édouard-Montpetit de Longueuil, Sonia travaillera intensément entre ses cours pour être en mesure de se dégager des temps libres en soirée. Les sports aquatiques occuperont une grande partie de ses activités parascolaires. Elle sera une des premières femmes membres du club de plongée de la Rive-Sud : Les diables des mers. Ce club organisera une des premières ligues de hockey sous-marin. Sonia sera la seule fille à jouer au hockey sous-marin et elle fera bien sa place parmi son équipe d'hommes.

Cette étudiante au niveau d'énergie élevé sait où elle veut aller. Alors que certaines s'interrogent sur leur orientation, Sonia Trudel est déterminée à poursuivre sa scolarité à HEC Montréal où elle s'inscrira au baccalauréat en administration des affaires, option comptabilité.

Dans ma tête, c'était la meilleure école. Il n'en existait pas d'autres. Ce n'était pas possible de soumettre ma candidature ailleurs. C'était écrit dans le ciel. Ça ne m'a même pas traversé l'esprit qu'ils pourraient me refuser.

Ses parents l'encouragent et la poussent à continuer ses études universitaires. Par contre, son père ne croit pas qu'une femme puisse travailler à l'extérieur.

Une femme devrait rester à la maison et s'occuper des enfants. Dans ce temps-là, c'était comme ça. Mon père ne croyait pas que travailler à l'extérieur et s'occuper simultanément de sa famille étaient possibles. Aujourd'hui, après m'avoir vue performer, il a changé d'opinion!

À l'âge de 18 ans, elle participe à six semaines d'immersion en langue anglaise à Vancouver partageant la vie d'une famille avant d'entreprendre ses études universitaires en sciences comptables. « *Je voulais bien apprendre l'anglais, car, à cette époque, presque personne ne le parlait. Je voulais aussi voler de mes propres ailes, être capable d'évoluer et de faire des choses sans l'aide de personne.* »

« *À HEC Montréal, ma vie c'était d'apprendre* »

- - -

Alors que les écoles primaires et secondaires ainsi que le cégep se trouvaient à proximité de la maison, Sonia doit maintenant traverser les ponts pour se rendre dans la métropole. Elle emprunte les transports en commun vers Montréal à raison de trois heures par jour. De 1981 à 1983, les études l'occuperont pleinement et ne laisseront pas beaucoup de temps pour les activités parascolaires. Elle se maintiendra parmi les meilleurs et réussira les examens de l'Ordre des comptables agréés du premier coup. En plus de ses études, elle dévore des tas de bouquins sur une foule de sujets.

Pendant que les étudiants se rendent aux 5 à 7, Sonia préfère rentrer à la maison afin d'étudier, faire ses travaux et manger en famille. Les fins de semaine, elle joue au golf en famille et participe à des cours de danse sociale avec son futur conjoint, Gaétan Labonté, étudiant en agroéconomie à l'Université McGill, fils d'entrepreneur, lui aussi, et ancien collègue de classe au cégep. « *C'était le seul étudiant qui me tenait tête en mathématique. Soit j'étais première, soit deuxième derrière lui.* »

À l'époque, elle avait raconté à son futur mari qu'elle n'aurait pas d'enfant.

Je suis quelqu'un d'indépendant, lui aussi. C'est beaucoup plus tard que j'ai changé d'avis. J'ai eu deux beaux enfants, Mélissa et Patrice. Je serais passée à côté de quelque chose d'extraordinaire si je n'avais pas eu d'enfants.

Dès la fin de sa première année universitaire, elle décide qu'elle veut travailler en comptabilité durant ses emplois d'été. Elle utilise tous ses contacts afin de réaliser son objectif.

J'ai finalement trouvé. Il s'agissait de remplacer l'assistante administrative d'un associé d'un grand bureau de comptables à Montréal, un travail qui consistait à taper des lettres et des déclarations de revenus de corporations comprenant plusieurs copies au papier carbone. Si on faisait une erreur sur le document, même si c'était à la dernière ligne, il fallait tout recommencer.

Cet été-là, elle a aussi eu la chance de s'occuper de la tenue de livres de petites compagnies dont le bureau s'occupait.

L'été suivant, en 1982, Sonia décroche un emploi grâce à son audace et à sa détermination. En effet, après avoir demandé au bureau de placement de HEC comment étaient sélectionnés les étudiants pour les emplois d'été, on lui explique qu'on y allait par ordre alphabétique en partant de la lettre «A». Elle a demandé si le bureau considérait la possibilité de partir un jour de la lettre «Z», ce qui augmenterait ses chances puisque son nom de famille débute par la lettre «T». Le bureau d'emploi lui a répondu par l'affirmative et a décidé d'alterner d'une année à l'autre et que cette année-là, ils commenceraient par la lettre «Z». Cette initiative permettra à Sonia de décrocher un emploi de vérificateur interne à la Coopérative fédérée dès la semaine suivante.

À sa dernière année, Sonia réalise, à la suite d'une présentation faite par l'Ordre des comptables agréés, que les femmes avaient avantage à étendre leur réseau social au lieu de seulement se concentrer sur la tâche. Cela leur permet de briser le «plafond de la cage de verre». Cette présentation influencera énormément sa vie professionnelle. Aussitôt qu'elle entamera sa carrière, elle s'inscrira à des cocktails et participera à de nombreux dîners d'affaires.

Au début, je n'étais pas toujours à mon aise dans ces événements, mais aujourd'hui, j'y suis aussi à l'aise qu'un poisson dans l'eau. Cette présentation m'a convaincue de l'importance d'établir un réseau, ce qui a facilité mon accession à des postes de cadre supérieur.

Vaincre sa timidité par l'enseignement

À 21 ans, Sonia Trudel obtient son B.A.A. en comptabilité. Elle ne se voit pas entrer si jeune sur le marché du travail. Elle éprouve le sentiment d'être décalée par rapport aux autres. «*Je voulais vieillir un*

peu. Je demeurais encore chez mes parents. Alors que mes amis étaient en appartement, je n'y étais pas encore. J'allais en fonction de moi, de ce que je ressentais.»

En plus de son jeune âge, Sonia souhaite venir à bout de sa timidité. *« C'est paradoxal. J'étais essentiellement une personne timide et en même temps une leader. J'ai dû me faire violence.»*

Elle prend son courage à deux mains et frappe à la porte d'Yves-Aubert Côté, directeur du service de l'enseignement des sciences comptables à HEC Montréal, pour saisir l'occasion de travailler une année à temps plein comme stagiaire en enseignement. Quelques jours suivant cette rencontre, il l'accepte en fonction de son excellent dossier scolaire.

Durant l'année universitaire 1983-1984, Sonia enseigne, à titre de stagiaire, et propose des études de cas en comptabilité de même qu'en analyse de coûts de revient. Elle est disponible pour les étudiants de 3^e année au baccalauréat afin de répondre à leurs questions en fiscalité. Jacques Fortin, professeur titulaire, devient son mentor en pédagogie. Il guide son ancienne étudiante et lui donne quelques précieux conseils, comme *« prendre le temps de respirer (du moins de temps à autre...), de faire participer les étudiants et de faire des blagues»* afin de réduire son débit lorsqu'elle parle et ainsi de mieux gérer sa nervosité.

Le premier séminaire que j'ai donné a été épouvantable. Les genoux me cognaient ensemble et j'étais rouge comme une tomate.

Après ma séance de mentorat avec le professeur Jacques Fortin et une bonne introspection, je n'étais plus la même. Les étudiants sont venus me voir après mon deuxième cours en me disant qu'ils avaient adoré! Par la suite, HEC me fournissaient de petits locaux au lieu de grands auditoriums afin de limiter le nombre de participants à mes cours. Imaginez-vous que j'étais rendue populaire. Les étudiants me surnommaient «SOLEIL» et pendant le carnaval, portaient un macaron avec mon nom quand ils venaient à mon cours.

*La pratique de l'innovation suppose
de savoir sortir des sentiers battus.
Ce qui semble impossible au premier
abord peut devenir tout à fait possible.
La détermination nous amène
à trouver des solutions et à atteindre
des résultats parfois surprenants.*

L'apprentissage du métier d'intrapreneure

Apprivoiser le métier de base: comptable et vérificatrice

La carrière de Sonia débute en 1984 au bureau de comptables Caron, Bélanger, Ernst & Young. Elle participe à la préparation des états financiers et soumet des recommandations à de grandes entreprises. Au moment de la création d'un service consacré aux petites entreprises, elle n'hésite pas à s'engager à fond et à relever le défi. « *En quelques jours, j'avais absorbé ce qu'on m'avait montré. J'aimais l'intensité de l'action, de pouvoir passer à autre chose et essayer de nouveaux trucs.* »

Elle touchera à une multitude de projets spéciaux, tels des acquisitions d'entreprises et des dossiers concernant la fiscalité.

En les regardant, ça m'allumait.

Sonia recherche les défis et se démarque. Elle monte dans les échelons et devient rapidement senior en vérification. Elle prend goût à la fiscalité et au monde des entreprises, mais ne se sent pas tout à fait à l'aise avec les valeurs véhiculées dans son milieu de travail. Elle considère que l'esprit de famille n'y est pas suffisamment valorisé. Elle décide de faire carrière ailleurs et pose sa candidature pour divers emplois.

Un de ses collègues entreprend en même temps qu'elle des démarches similaires et sollicite les mêmes entreprises. Son collègue masculin est invité à se présenter à de nombreuses entrevues tandis

qu'elle ne reçoit aucun appel. Pourtant ils ont tous deux le même parcours, le même profil, le même curriculum vitæ, car ils l'ont rédigé en s'entraîdant. Ils ont aussi tous les deux un nom de famille plus près du «Z» que du «A». Étant une personne persévérante, Sonia décide qu'elle va travailler pour des entreprises hors des sentiers battus. D'ailleurs, ses parents lui rappellent «*qu'il ne sert à rien de se frapper la tête sur les murs*» et «*qu'il vaut mieux apprendre à contourner et à faire autrement*». C'est ce qu'elle fera.

Elle finit par recevoir une invitation à se présenter à une entrevue dans une entreprise anglophone spécialisée en développement et gestion immobilière. Durant l'entretien de sélection des candidats, la présidente mentionne trois raisons pour ne pas l'engager. «*Tu es une femme; ton anglais n'est pas très élaboré et tu es jeune.*»

Sonia réplique en arguant qu'il ne faut pas voir le verre à moitié vide et que ces points représentent au contraire trois bonnes raisons pour l'embaucher.

Vous êtes une femme vous aussi et vous réussissez très bien. Vous ne parlez pas un mot de français et vous avez réussi à bâtir une entreprise au Québec et pour terminer, mon âge ne devrait pas être un problème, ce n'est pas de ma faute si j'ai fini l'université plus jeune que la majorité des autres étudiants. À 27 ans, mes confrères ont trois ans d'expérience, mais moi à 24 ans, j'ai déjà la même expérience qu'eux.

Face aux arguments et à la détermination de la jeune candidate, la présidente révisé sa position et lui offre le poste vacant.

*Trouver sa voie, confectionner son espace de soi,
savoir passer à l'action et innover*

- - -

À 25 ans, Sonia Trudel entre dans le monde de l'immobilier comme contrôleur d'une petite entreprise ayant pignon sur la rue Sherbrooke au centre-ville de Montréal. Cette PME de 10 employés gère un portefeuille d'actifs sur lesquels Sonia veille en analysant les informations financières. «*Je voulais travailler sur quelque chose de concret. J'aime toucher ce que l'on produit. L'immobilier, c'est visible. Tu as ton produit tous les jours sous les yeux.*»

Elle introduit la comptabilité sectorielle et amène l'entreprise à repenser et à réorganiser ses placements en fonction de ses trois domaines d'activités stratégiques. Cette façon plus pointue de procéder à l'analyse de la valeur financière entraînera l'abandon de l'activité résidentielle au profit du commercial et des bureaux. Cette décision s'est révélée très rentable pour l'organisation.

Savoir prendre des initiatives

- - -

Comme à son habitude, Sonia entreprend toutes sortes d'initiatives. « Dès que je suis arrivée, j'ai réorganisé l'espace de travail. » Avec son mari, passionné d'informatique, ils passent une fin de semaine au bureau afin d'installer des ordinateurs qui, jusque-là, étaient demeurés dans leurs boîtes.

Ils n'avaient jamais été utilisés. Les manuels d'instruction étaient encore dans des enveloppes scellées. La propriétaire n'avait pas été plus loin que de les acheter. Je n'ai pas attendu. J'ai vu les ordinateurs et j'ai fait quelque chose pour qu'ils puissent être utilisés. Tu ne laisses pas des ordinateurs neufs traîner dans un coin de bureau comme ça.

Le lundi matin, tous les employés disposaient de leur ordinateur. Sonia informatise le processus de facturation des intérêts aux investisseurs. Ce processus prenait près d'un mois par année. Après l'avoir informatisé, cela prenait deux jours. Elle monte même une étude de cas pour convaincre sa présidente d'installer un télécopieur au bureau.

Dans ce temps-là, il s'agissait d'innovations et d'investissements importants. Peu d'entreprises possédaient des ordinateurs et des télécopieurs. Je demandais souvent à la présidente l'autorisation de changer les choses et d'installer de nouvelles technologies. Elle a tellement apprécié son télécopieur qu'elle en a acheté un portatif pour les voyages.

Sonia se sent comme un poisson dans l'eau au sein de cette PME. Elle touche à tout et s'implique au-delà de ses fonctions. Ce n'était pas acquis au départ face au tempérament contrôlant de sa

présidente qui s'est rapidement heurtée au tempérament de son employée. « *J'ai dû créer mon espace. Il me le faut mon espace. Si je ne l'ai pas, je ne suis pas bien.* »

Lorsque la présidente hausse le ton de la voix pour impressionner sa nouvelle recrue, Sonia ne l'entend pas de la même oreille. « *J'aime ça être traitée en professionnelle. Je ne suis pas à l'aise que l'on me parle de cette façon et si cette façon de faire ne vous convient pas, je vais chercher d'autres défis ailleurs* », lui répond Sonia. La présidente a l'habitude de voir ses employés s'exécuter sous l'emprise de son autorité. Mais avec Sonia Trudel, les choses se passèrent différemment. « *Maintenant, je sais qui tu es et je vais toujours te respecter* », lui indique la présidente.

« *Un intrapreneur doit réussir à créer son espace s'il souhaite pouvoir innover. Tu ne peux pas être créatif si tu n'as pas d'espace et que ton supérieur te répète sans cesse que tu dois faire ceci le matin et cela l'après-midi.* » Tout au long de sa carrière, Sonia en fera un cheval de bataille tant vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques qu'avec les employés qui sont sous ses ordres.

J'ai toujours choisi des employeurs qui étaient prêts à me faire confiance et j'ai quelques fois refusé des offres d'emplois potentiellement intéressantes si je sentais que je n'aurais pas la liberté de faire les choses à ma façon et différemment.

Redressement et remontée: esprit intrapreneurial et innovations

Les centres commerciaux font la une des journaux. La récession de 1992 qui touche tout le Canada s'accompagne d'une série de fermetures et de mises en faillite. De nombreux locataires d'espaces commerciaux ne parviennent plus à payer leur loyer et mettent la clé sous la porte. À Montréal, le Centre Eaton ne fait pas exception à la règle. De nombreux espaces restent inoccupés, seulement 60% d'entre eux trouvent preneurs. Le 5 mars 1992, à la demande des banquiers, le bureau de syndic d'Ernst & Young prend possession du Centre.

La nouvelle ne laisse pas Sonia Trudel indifférente. Elle envisage cette période difficile pour l'immobilier commercial comme un défi à relever et un moyen de sortir encore une fois des sentiers battus. « *À ce moment-là, la bâtisse peut être mise en vente à n'importe quel*

moment.» Elle quitte un emploi stable qu'elle occupe depuis trois ans pour retourner chez son ancien employeur, plus spécifiquement pour rejoindre l'équipe d'Ernst & Young chargée de redresser un centre commercial qui a une valeur négative de près de 40 millions. L'immeuble ne faisant pas ses frais, il aurait fallu payer un acheteur pour qu'il reprenne la propriété. Les banquiers doivent injecter de l'argent pour le maintenir en service.

Sonia hérite de nombreuses responsabilités. En tant que contrôleur, elle obtient toute la confiance des banquiers et du syndic qui la chargent d'apporter des innovations pour mettre en valeur le patrimoine immobilier et augmenter sa notoriété. Elle améliore le système en place, procède à la collection des comptes clients qui accusent des retards importants, améliore le système de facturation en place, procède à la récupération de frais de près de 6 millions de dollars qui n'ont pas été facturés aux locataires, car personne ne maîtrise vraiment la facturation dans cet immeuble.

Sonia devra procéder à la lecture exhaustive de plus de 100 baux de location d'environ 60 pages chacun, elle regardera les ententes de copropriété, bâtira un système qui permette de facturer en fonction de chaque entente contractuelle. *« Cela m'a pris près de six mois pour lire les baux, développer les méthodes de calculs, déterminer à l'aide d'experts la répartition des frais d'énergie. »*

Afin de bâtir le modèle de facturation, elle utilise son ordinateur portable, une nouveauté technologique à cette époque. Cela permet de travailler à l'extérieur du bureau avec un outil moderne et puissant. Cette méthode est maintenant devenue courante. Elle utilise le plein potentiel d'Excel pour construire les algorithmes qui permettent les milliers de calculs requis pour accomplir la facturation de tous les locataires. L'ordinateur a besoin chaque fois d'une nuit entière pour effectuer tous les calculs des chiffriers.

Une fois les outils comptables mis en place, il faut trouver les moyens d'augmenter la rentabilité. Ainsi, Sonia encourage par tous les moyens la construction d'un tunnel entre le Centre Eaton et la Place Ville-Marie, un projet de plus de 10 millions de dollars. *« Si on s'engage, c'est important de livrer. Je savais qu'on faisait un bon investissement. Le jour de l'ouverture, ce fut hallucinant de voir tous ces gens emprunter notre tunnel. »*

Le Centre Eaton voit dorénavant passer, sous son toit, quotidiennement la foule qui marche entre les bureaux de la Place Ville-Marie et la station McGill, la station de métro la plus achalandée de Montréal. Les commerçants se réjouissent.

Elle s'attaque également à la dynamique du centre commercial en convainquant le directeur général de réorganiser l'espace et les déplacements entre les étages à partir d'un nouveau concept. « *Dans les centres commerciaux, on avait l'habitude de faire tourner le monde autour de l'édifice. C'est contrariant, pas efficace et ça ne fonctionne pas.* »

Sonia Trudel suggère de changer les règles du jeu en installant des escaliers mécaniques en plein centre de l'immeuble, évitant ainsi aux clients de devoir emprunter les extrémités de l'édifice pour se rendre d'un étage à l'autre. Le projet sera approuvé. Cela permettra de louer également le quatrième étage qui était demeuré entièrement vacant avant l'installation des escaliers mécaniques. Maintenant qu'il y a de l'achalandage, les commerçants potentiels souhaitent louer. Sonia est heureuse de voir les résultats de ses suggestions innovantes.

Au niveau de la notoriété, le Centre Eaton n'était pas connu. J'ai demandé qu'une partie des budgets soit investie dans la publicité et la promotion du Centre. J'ai travaillé avec la personne responsable de ce secteur pour qu'on améliore la notoriété de ce centre commercial.

Au terme du mandat de Sonia, en 1995, le Centre Eaton avait pris de la valeur. Il était évalué à près de 100 millions de dollars. Il deviendra l'un des immeubles commerciaux avec le plus haut taux de ventes au pied carré au Canada. Sa notoriété passera de 5 % à 65 %.

Un homme aura besoin de faire moins d'efforts. Il a déjà plus de crédit parce qu'il représente le modèle habituel de ce qui existe déjà, de ce que les gens ont l'habitude de voir. Les gens n'ont pas encore vu assez de femmes dans des rôles innovants pour accepter ces modèles différents. On ne connaît pas ça, c'est différent... Ce n'est pas la même chose. On a moins confiance. Mais il faut persévérer pour exprimer ce que nous sommes.

La poursuite et le perfectionnement de pratiques innovantes

Communications, efficacité et performance

L'immobilier réussit à Sonia Trudel. Elle aime le domaine. Elle travaillera pour Trizec Han, à l'époque icône et leader de cette industrie à Montréal. Cette entreprise compte dans son portefeuille de nombreux édifices renommés, dont la Place Ville-Marie. Trizec s'occupe également de la gestion du 1000 de La Gauchetière Ouest pour le compte des copropriétaires de BCE³ inc. et de Téléglobe Canada. En 1995, Trizec lui confie le poste de directrice des finances du 1000 de La Gauchetière Ouest. Du haut de ses 51 étages et de ses 205 mètres, cet immeuble construit trois ans plus tôt se classe parmi les joyaux des gratte-ciel les plus prestigieux de Montréal.

3 Bell Canada Enterprises, <<http://www.bce.ca>>.

En tant que directrice des finances, elle découvre l'incompréhension mutuelle qui règne entre les banquiers, les propriétaires et les gestionnaires de l'immeuble que Sonia représente.

J'avais toujours eu une très bonne relation avec les banquiers au Centre Eaton. Je devais rétablir le lien de confiance avec les banquiers et les propriétaires rapidement afin que mon employeur (Trizec) ait du succès avec ses partenaires d'affaires.

Elle amène ses collaborateurs à vulgariser les rapports semestriels afin que les propriétaires et les banquiers puissent en comprendre les termes techniques. Au lieu d'utiliser le terme « HVAC », on inscrira « système de ventilation et de climatisation ». Au lieu d'utiliser le terme « stand-by generators », on utilisera le terme « génératrice d'urgence ».

Je répétais souvent : Dites-vous que, devant vous autres, ce sont des gens très intelligents; la majorité d'entre eux possèdent un titre professionnel. Mais ils ne connaissent pas votre domaine d'expertise et encore moins votre jargon technique.

Il faut communiquer de manière qu'une personne de 12 ans nous comprenne. Il est impératif qu'ils nous interprètent bien. S'ils nous comprennent, ils seront capables de nous suivre et d'approuver nos recommandations.

Ils vont être en mesure d'appliquer ce qu'ils savent de leurs domaines de connaissances respectifs et ils pourront contribuer à améliorer le produit avec nous.

Après la première réunion que Sonia dirige avec le directeur général de l'époque, le président de Trizec reçoit des félicitations des propriétaires. C'est la première fois que tout le monde comprend clairement les présentations et que des décisions bien appuyées par des données peuvent être prises. De plus, le tout est présenté sous une forme PowerPoint, une nouveauté à cette époque.

***Il est essentiel d'être compris.
N'utilisons pas un langage hermétique.***

En ce qui concerne les banquiers, Sonia s'assure que les réponses à toutes leurs questions apparaissent dorénavant soit dans le rapport mensuel ou dans la lettre d'accompagnement de ce document. Après quelques mois, tous les partenaires et personnes impliquées dans la gestion de ce projet cessent de téléphoner pour poser des questions. Ils ne sont plus inquiets. Tout est clair pour eux. On peut arrêter de passer du temps à éteindre des feux et prendre une attitude plus proactive par rapport à la gestion. Pour Sonia, l'efficacité commence par des communications claires.

La gestion innovatrice ne suit pas toujours les règles habituelles du domaine

- - -

En 1997, soit deux années après son entrée en fonction, Sonia Trudel hérite de nouvelles responsabilités : administration et service à la clientèle. Son titre ne cesse de s'allonger. « *On continuait d'ajouter des titres à mon nom. Je n'ai jamais regardé le titre; par contre, les défis et une rémunération équitable sont importants. Le titre, c'est secondaire.* »

En 1998, Sonia se voit confier le mandat d'implanter le premier site web pour l'édifice du 1000 de La Gauchetière Ouest. Elle devait implanter un site web en même temps que BCE, l'un des propriétaires de l'immeuble. À ce moment, les sites web sont un nouveau concept en train d'émerger. Sonia n'a encore jamais piloté ce genre de projet, mais elle recherche les défis et entretient un esprit ouvert devant les changements. Elle associe tout le monde de l'équipe dans cette nouvelle aventure, car elle n'a qu'un budget restreint compte tenu des ressources requises pour mener le projet à terme.

Tous les employés se portent aussitôt volontaires et prêts à contribuer à la cause. En travaillant avec une firme de design web, elle espère que le site sera convivial, moderne et invitant. Elle tient aussi à ce que son site se démarque et comprenne des innovations. Concernant la trame de fond, son choix se porte à la fois sur une vision à 360 degrés de la patinoire intérieure de l'édifice ainsi que sur le toit d'où on aperçoit une vue panoramique de la ville de Montréal. En 1998, l'entreprise recevra deux prix pour la qualité et l'originalité de son site Internet.

En 2000, âgée de 38 ans, Sonia Trudel, cette cadre supérieure touche-à-tout, devient directrice générale du 1000 de La Gauchetière Ouest. Elle dirige 60 employés incluant ceux de la patinoire et environ 105 employés engagés par des sous-traitants. L'innovation couplée à la gestion des talents deviennent ses nouveaux défis. Les projets qu'elle met en branle mobilisent ses employés. *« Mettre une équipe à temps plein sur un projet, ça ne semble pas toujours avoir d'allure parce que ça ne se justifie pas à court terme. Mais je sais que ça donnera des résultats concrets qui dureront. »*

Pour parvenir à combler les espaces commerciaux inoccupés et augmenter l'achalandage, la directrice générale mise sur plusieurs initiatives: modernisation de la foire alimentaire l'Atrium, la patinoire, la construction d'un centre de conférences ainsi que celle d'un centre de conditionnement physique multidisciplinaire et la présence de l'agence métropolitaine de transport.

Elle a confiance qu'avec la modernisation de cette vitrine de l'immeuble et l'ajout d'un centre de conditionnement physique, elle parviendra à façonner une image plus dynamique et encore plus prestigieuse de l'édifice. En tablant sur l'apport créatif de designers et par l'ajout d'escaliers mécaniques qui permettent aux milliers d'utilisateurs du transport en commun d'accéder directement à la foire alimentaire, Sonia Trudel parvient à augmenter l'achalandage des commerces. Les commerçants se réjouissent de ce changement d'atmosphère.

Les espaces vacants trouvent rapidement preneurs tandis que les revenus augmentent de 40% pour les locataires commerciaux déjà en place. L'immeuble est bientôt loué à 100% alors que la moyenne de location des immeubles AAA se situe à 94%. Pendant cette période, Sonia et son équipe apportent à l'édifice pour 9 millions de dollars d'améliorations, ce qui augmentera la valeur de l'immeuble de plus de 40 millions de dollars.

Au chapitre des innovations, Sonia fera aussi certifier les processus ISO 9002⁴ et implanter l'utilisation d'un logiciel d'opération appelé JDE⁵, lequel permet l'intégration des données d'exploitation et des informations financières.

Nous avons des délais très courts. Pour implanter JDE, j'ai créé un groupe de travail intensif⁶ où les principaux utilisateurs du système travaillaient sur le système-pilote. J'ai fait travailler les employés à temps plein sur ce projet. Pendant ce temps, des employés temporaires assuraient les opérations courantes.

Pour la conversion informatique des utilitaires (Microsoft Office 97), Sonia imagine une structure originale et bien adaptée au rythme d'apprentissage de chacun des membres de ses équipes. Cette migration se fera en trois temps.

J'ai identifié les joueurs qui adoptent rapidement les nouvelles technologies, puis un deuxième groupe d'utilisateurs habiles avec l'utilisation de logiciels et finalement un dernier groupe composé de gens qui ont souvent de la difficulté avec tout ce qui touche aux technologies.

Cette façon de procéder aux apprentissages relatifs à l'intégration des technologies et des innovations dans l'organisation du travail permettra au 1000 de La Gauchetière Ouest de se différencier et d'augmenter sa notoriété en obtenant le Prix du Commerce Design Montréal pour sa nouvelle foire alimentaire en 2000.

L'apprentissage de la gestion des émotions

- - -

En septembre 2001, Sonia Trudel, devenue vice-présidente de TeleReal inc., tout en demeurant directrice générale du 1000 de La Gauchetière Ouest, propose à la direction de BCE de vendre tous les actifs de la

4 Le 1000 de La Gauchetière Ouest sera la troisième entité au Canada à atteindre la certification 9002.

5 JDEdward.

6 « War room » est le terme utilisé par Sonia.

filiale qu'elle gère⁷. Il faut comprendre qu'en 1997, Trizec a mis un terme à ses opérations de Montréal et par le fait même BCE a repris la gestion en entier du 1000 De La Gauchetière Ouest par l'intermédiaire de son bras immobilier TeleReal inc.

Dans son approche, Sonia Trudel propose que les propriétés gérées par TeleReal, dont le 1000 de La Gauchetière Ouest, mais aussi l'immeuble de bureaux de la Place Montréal Trust, soient mis en vente au Canada et à l'international par deux firmes différentes de courtage, et ce, afin de créer de la compétition dans le marché. Elle propose également que l'on demande un prix pour l'ensemble des actifs et un prix par immeuble afin de choisir la combinaison la plus rentable pour vendre ces propriétés. Avoir deux courtiers dans un dossier était inhabituel à Montréal à cette époque, mais cela se pratiquait à l'extérieur du Canada. Le marché était favorable à la vente de ces actifs qui ne faisaient pas partie des opérations principales de BCE. Comme il s'agissait d'une activité marginale très différente de celles liées aux compétences de base de cette entreprise, Sonia croyait que sa recommandation serait bien reçue par la compagnie mère.

Cela prenait du courage de songer à mettre de l'avant une recommandation bonne en soi pour l'entreprise, mais moins bonne pour la carrière de son instigatrice de même que pour certains de ses collaborateurs et employés. En effet, Sonia savait qu'elle perdrait son emploi au terme de la réalisation de cette vente.

L'appel d'offres pour la vente de l'immeuble devait être lancé à la mi-septembre 2001. Mais, tout le monde se souvient de l'événement majeur qui se produisit à New York le 11 septembre 2001. Après cela, Sonia a dû revoir le marché avec divers experts et malgré cet événement malheureux, les experts évaluèrent que le marché de l'immobilier montréalais ne serait pas touché, en tout cas pour ce type de transaction.

La difficulté pour Sonia se trouve ailleurs.

Au début de ma carrière, je mettais presque tout l'accent sur les chiffres. La profession comptable, ce sont des chiffres, de la performance. Tu congédies 500 personnes, c'est correct. Tu fais

7 TeleReal inc. est détenue à 100 % par BCE inc.

abnégation de tes sentiments. Mais cela est différent lorsque tu es directrice générale parce que tu connais les gens qui seront touchés par cette décision.

Sonia a appris à développer son intelligence émotionnelle au travail pendant son mandat de direction avec un coach qui l'accompagne dans le développement de ses habiletés relationnelles.

Le défi, cette fois, consiste à garder les employés motivés jusqu'au dernier jour de la vente des actifs.

Les plus grands défis de gestion, ce sont ceux où il y a une dimension humaine. Tu ne peux pas entrer dans un bureau et ignorer les employés. Il faut faire face à la musique spécialement quand ils savent que dans plus ou moins neuf mois ils vont probablement perdre leur emploi.

Au 1000 de La Gauchetière Ouest, le processus de vente s'enclenche. Les employés savent qu'il ne leur reste que quelques mois, que le temps est compté. Au moment de l'annonce, elle fait connaître aux gens leurs conditions financières de départ et les bonis de performance qu'ils auront advenant que la vente se règle au prix désiré par l'entreprise. Sonia tente de réduire l'incertitude du personnel. Elle rencontre ses collaborateurs toutes les deux semaines pour les tenir informés de l'évolution de la transaction et répondre à leurs interrogations.

Certains jours, Sonia surprend des employés qui pleurent. Elle les prend à part et discute avec eux. « *Je leur disais: regarde, ça ne finit pas là la vie. Ça continue. Vois ça comme un renouveau, une nouvelle chance de carrière.* » Sonia soutient ses employés, les accompagne dans leur transition de carrière et invite même un motivateur pour leur faire entrevoir des opportunités possibles. Celui-ci permet aux employés de réaliser qu'aucun employé, dans aucune entreprise, n'est assuré d'avoir un emploi pour les neuf prochains mois. Une organisation peut mettre à pied un employé à n'importe quel moment. De plus, il leur fait comprendre qu'ils peuvent chercher un autre emploi et tenter d'en faire coïncider le début avec la vente de l'édifice pour toucher leurs bonis tout en assurant la bonne continuité de leur carrière.

Toutes ces rencontres sont essentielles pour préserver leur bonne humeur ainsi qu'une atmosphère de travail positive. Une transaction aura lieu et il faut beaucoup travailler au cours de cette période intense, parfois tard le soir pour trouver les réponses aux questions des courtiers et des acheteurs. *« Cela a été difficile émotionnellement. Ça venait parfois me chercher. Tu es un humain. Tu ne peux pas en faire abstraction. »*

Dans sa communication, Sonia privilégie la franchise. Elle partage avec ses employés l'information dont elle dispose. En février 2002, le 1000 de La Gauchetière Ouest et l'édifice à bureau Place Montréal Trust trouveront de nouveaux acquéreurs. *« En plus d'apprendre à gérer ses émotions et celles des autres, il faut savoir apprendre à se licencier soi-même lorsque les circonstances sont favorables pour l'entreprise qu'on dirige. »*

*Nouveaux horizons, nouveaux défis, cette fois,
dans le secteur public*

- - -

Sonia Trudel se retrouve à nouveau sur le marché du travail. Sa philosophie intrapreneuriale l'amène à négocier des contrats plutôt que des emplois réguliers, car elle aime pouvoir développer toutes sortes de projets innovateurs dans des environnements différents. *« J'aime ça les contrats. Tu peux toujours partir vers autre chose après. Je ne me vois pas travailler dans la même entreprise à faire la même chose pendant 30 ans. »*

Cela dit, elle se trouve bientôt dans un nouvel emploi.

Cette fois, elle rejoint un patron qu'elle avait eu comme président de TeleReal, quelques années plus tôt, Michel Saint-Cyr, lequel occupe dorénavant le poste de président de la nouvelle division immobilière de CBC/Radio-Canada. Ensemble, ils y bâtiront une division immobilière pour cette société de média public francophone et anglophone. Sonia se retrouve dans un poste où elle jouera tant des rôles intrapreneuriaux que de facilitation auprès d'un président avec qui elle a déjà travaillé et qu'elle connaît bien.

En tant que directrice générale, elle dirige 70 employés sans compter les 110 personnes employées par l'impartiteur qui gère les services immobiliers du réseau anglais de la Société. Elle ne s'éloigne

pas pour autant du terrain. Sa curiosité l'amènera à visiter 90 des 100 emplacements existants à l'échelle nationale et internationale durant ses premières années à la Société.

Lorsque je partais en vacances avec ma famille à travers le pays ou en Europe ou aux États-Unis, j'allais visiter les propriétés dont j'avais la responsabilité à 7 heures le matin pendant que ma famille dormait. Je voulais tous les connaître.

Ces visites lui permettent de déterminer des économies potentielles: un local inoccupé depuis six mois, une petite bâtisse de 16 employés avec un agent de sécurité alors qu'un interphone suffirait, consolider des activités réparties dans plusieurs immeubles à moitié vides dans un seul immeuble, sous-louer de l'espace excédentaire. En visitant les propriétés, elle voit ce qui n'a pas de bon sens en ce qui a trait à une saine gestion immobilière. Une gestion rigoureuse de la division immobilière de la Société aura permis de réduire le portefeuille immobilier de 20 % et de générer plus de 200 millions de dollars d'économies en 10 ans.

Sonia Trudel contribue de façon significative à la stratégie d'affaires de la division immobilière. Avec son équipe, elle établit d'abord un plan stratégique. Elle propose plusieurs changements tels que l'obtention de certifications en environnement et l'impartition des services immobiliers pour les propriétés desservant le réseau français de la Société. Dans le cas de l'impartition, plusieurs membres de la haute direction sont réticents. Mais après un certain temps, ils finissent par en comprendre les avantages ainsi que les bénéfices.

Quand tu travailles sur de tels dossiers, tu ne dois pas te tromper. Si les choses tournent mal, personne ne te supportera. Si ça a du succès, alors tout le monde applaudit. Je me disais «ça passe ou ça casse». Il y aura toujours d'autres emplois. Je ne serais pas satisfaite et je ne serais pas fière de moi si la peur de perdre mon emploi m'avait empêchée de mettre en place de bonnes pratiques de gestion pour l'entreprise.

La directrice générale prépare le terrain. Elle sait que la négociation sera ardue et difficile puisqu'elle doit convaincre à la fois la direction, les employés, leur syndicat ainsi que l'impartiteur. Elle

adopte une méthode de négociation gagnant-gagnant avec chacun d'eux. Des économies pour la Société et les ressources d'une entité spécialisée dans la gestion immobilière, des opportunités de carrière pour des employés plafonnés en œuvrant dans un domaine autre que celui de la compétence principale de leur entreprise.

À la première réunion, les représentants du syndicat ne sont pas tellement favorables à ce changement de gestion. Sonia sait qu'elle ne peut faillir ou se permettre des erreurs. Elle sait pertinemment que la direction ne soutiendrait pas ce changement organisationnel au détriment d'une bonne relation avec le syndicat. Même si cette décision est bonne pour les employés et l'entreprise, CBC/Radio-Canada a à cœur de maintenir de bonnes relations syndicales.

Il faut que Sonia s'assure que toutes les parties touchées par ce projet voient les bénéfices et soutiennent les pratiques de gestion qui sont proposées. D'entrée de jeu, elle met cartes sur table. Elle parle aux représentants syndicaux et leur fait savoir qu'elle fait preuve de courage en les rencontrant, car ils peuvent bousiller le projet et briser sa carrière si les choses dérapent. Les représentants syndicaux acceptent de s'impliquer dans ces discussions de la façon la plus professionnelle possible.

Sonia partage avec le syndicat et l'impartiteur son idéal qui consiste à respecter les employés durant ce processus comme elle l'a fait au 1000 de La Gauchetière Ouest. Elle veut que les solutions qui seront mises de l'avant puissent être développées ensemble. Elle prend le temps d'expliquer au syndicat les bénéfices que les employés en tireront.

Au Québec, beaucoup de gens croient que l'impartition n'est pas bonne pour les employés. Pourtant, dans ce cas-ci, les employés du réseau français auraient enfin la chance d'obtenir des promotions dans leur domaine d'expertise, de travailler sur d'autres propriétés et d'avoir une rémunération alignée sur leur domaine de spécialisation, en somme une situation pécuniaire plus favorable. De plus, le taux de satisfaction des employés serait amélioré, car leur nouvel employeur SNC-Lavalin O&M est spécialisé dans la gestion de propriétés, alors que Radio-Canada est prioritairement un diffuseur média. Le syndicat

et les employés décident à l'unanimité de travailler avec Sonia et par la suite de voter pour l'impartition. Les employés comprennent que ce serait avantageux.

En ce qui concerne la gestion des répercussions environnementales par la Société, Sonia fait certifier BOMA BEST 89%⁸ des espaces occupés par CBC/Radio-Canada. Ce programme n'est pas encore très répandu au Canada au moment où Sonia implante cette nouvelle façon de faire. Elle sait que cela est une tendance lourde et que l'on ne peut aller contre le courant environnemental. Les initiatives environnementales qui permettent de faire certifier les immeubles génèrent plusieurs millions de dollars d'économie d'énergie pour les propriétés concernées. Par suite de l'implantation de ces initiatives environnementales, la Société obtiendra le Prix Earth Award au Québec et au Canada pour la Maison de Radio-Canada.

L'importance du soutien de la direction comme préalable à des innovations réussies

- - -

À la suite des changements mis en place et des économies générées, la division immobilière est dorénavant citée comme un modèle pour le reste de l'organisation par Robert Rabinovitch, le président de CBC/Radio-Canada. Dans plusieurs discours et lors de ses rencontres avec Patrimoine Canada, celui-ci mentionne fréquemment les réalisations de cette division.

C'était son fer de lance pour amorcer une transformation en profondeur de la société d'État. Pour lui, nous étions des leaders de changements. On a chamboulé beaucoup de choses quand on était là. Mais, sans le soutien du président et de la haute direction, nous n'aurions pu réaliser nos projets et aider la Société à progresser dans son désir de faire converger ses médias francophones et anglophones, radio et télévision, sous un même toit à des endroits stratégiques. Nous avons dû présenter des plans d'affaires rentables et fournir beaucoup d'efforts pour les convaincre. Il fallait que toute la haute direction nous soutienne, car les transformations que nous implentions demandaient qu'ils collaborent et investissent du temps pour obtenir ce succès.

8 Radio-Canada (2010). *Rapport officiel de performance environnementale 2009-2010*, Montréal, Radio-Canada, p. 14.

*Curiosité, écoute de son intuition et recherche continue
de nouveaux défis*

Un changement de direction de la Société fait que les services professionnels de Sonia ne sont plus requis.

Je me sentais libérée, car je sentais que la volonté de la nouvelle direction était ailleurs et que, pour un certain temps, l'immobilier ne serait pas une priorité. Ce n'était plus le moment de proposer des changements.

Elle peut désormais prendre le temps de trouver un nouvel emploi avec l'aide d'une firme de transition de carrière.

Deux mois après son départ de CBC/Radio-Canada, son expérience dans l'impartition l'amène à prendre la direction de SNC Lavalin-Nexacor. Cette entreprise est spécialisée dans la gestion de portefeuilles immobiliers. « *Avant, j'étais la cliente. Cette fois je sers le client. Est-ce que je suis faite pour ça ? Plus j'avance, plus mes succès me montrent que je suis capable de m'adapter à une nouvelle équation.* »

Avec ses 400 employés, elle s'occupe du parc immobilier de Bell à travers tout le Canada. Tout y passe, des ventes et acquisitions en passant par l'entretien, les déménagements, réaménagements et des projets innovants permettant d'économiser de l'énergie tout en préservant l'environnement.

Sonia s'intéresse aux énergies renouvelables. Agir comme intrapreneure au jour le jour demande une certaine curiosité. « *Je participe à des activités et je lis des articles auxquels je pense que l'on devrait s'intéresser. Ensuite, je vois mon monde et je leur lance des défis.* »

Elle assiste à toutes sortes de conférences sur le sujet en espérant pouvoir déclencher quelque chose et développer de nouvelles affaires. Ça ne vient pas tout seul, c'est un peu intuitif. J'ai appris à écouter mon intuition, à lui faire confiance. C'est là que sont les trésors. Lorsqu'elle pense à une idée, elle n'hésite pas à s'envoyer un courriel pour ne pas l'oublier et s'assurer de faire un suivi.

En tant que directrice, elle a besoin que son patron lui laisse carte blanche. Sonia éprouve ce besoin d'être en contrôle. Elle aime gérer une entreprise qu'elle dirige comme si c'était la sienne. « *Vous me dites ce que vous voulez et je vais m'organiser avec la machine.* »

Ses choix de carrière ont eu des conséquences sur sa vie familiale. À la fois dirigeante et mère de famille, Sonia Trudel s'est organisée pour que ses enfants ne manquent de rien. « *Des fois, je leur ai manqué parce que je devais travailler. Je pensais qu'on se rattraperait plus tard, mais ça ne se rattrape pas ces affaires-là.* »

Dans son rôle de dirigeante, Sonia a conscience qu'elle doit sans cesse continuer de bâtir sa crédibilité en tant que femme. « *On ne peut pas devenir des hommes, parce qu'on ne l'est pas. Mais les façons de faire féminines sont de plus en plus acceptées.* »

Note

Depuis 2012, Sonia Trudel occupe le poste de vice-présidente, Finances, administration et gestion des actifs / Vice-President, Finance, Administration and Asset Management à la Société du Vieux-Port de Montréal / Old Port Corporation.

Annexe 1. Reconnaissances et distinctions

Sur le plan professionnel

- | | |
|-----------|---|
| 2009 | Finaliste des femmes d'affaires en immobilier commercial dans la catégorie prix excellence de CREW. |
| 2007 | Lauréate du Réseau des femmes d'affaires du Québec – catégorie Cadre ou professionnelle, organisme public ou parapublic. |
| 2007 | Pilier d'or pour le mérite environnemental – Association des gestionnaires de parc immobilier institutionnel (AGPI). |
| 2006-2007 | Finaliste du réseau des Femmes d'affaires du Québec – catégorie Cadre ou professionnelle, organisme public ou parapublic. |

Sur le plan corporatif

- | | |
|-----------|---|
| 2003-2009 | The Office Building of the Year – Building Owners and Managers Association – St-John's, 2009 / Vancouver, 2008 / Maison de Radio-Canada, 2007 / Canadian Broadcasting Centre, 2003. |
| 2005 | Earth Award (prix en environnement) – Building Owners and Managers Association, Québec et Canada – Maison de Radio-Canada. |
| 2000 | Commerce Design Montréal – Qualité du design de la foire alimentaire du 1000 de La Gauchetière Ouest inc. |
| 1998 | Mercury Award U.S./Canada pour le site Internet du 1000 de La Gauchetière Ouest inc. |
| 1998 | Web d'or – Le 1000 De La Gauchetière Ouest inc. |
| 1997 | Prix Pinnacle – Catégorie service exceptionnel de la Building Owners and Managers Association. |

Annexe 2. Biographie sommaire

- - -

1966-1968	École maternelle privée et 1 ^{re} année de primaire.
1968-1973	École Jeanne-Leber (2 ^e , 3 ^e , 5 ^e et 6 ^e) et École Jean-de-Brébeuf (4 ^e).
1973-1976	Couvent des sœurs des Saints-Noms-de Jésus et de Marie à Saint-Lambert.
1976-1978	Collège Eulalie-Durocher.
1978-1980	Cégep Édouard-Montpetit.
Été 1978 et 1979	Ville de Longueuil: moniteur et sauveteur dans les piscines.
Été 1980	Formation en anglais et travail d'été comme sauveteur aux Floralties.
1980-1983	BAC en administration des affaires (B.A.A.), option comptabilité – HEC Montréal.
Été 1981	Stage chez Ernst & Young.
Été 1982	Vérificateur interne Coopérative fédérée.
1983-1984	Stagiaire d'enseignement, temps plein en 1983-1984 et temps partiel jusqu'en 1987 – HEC Montréal.
1984-1988	Premier vérificateur – Caron Bélanger Ernst & Young.
1986	Obtention du titre de comptable agréé.
1988-1992	Contrôleure – Les Services financiers Rodine.
1992-1995	Contrôleure – Le Centre Eaton de Montréal (Ernst & Young).
1995-1996	Directrice des finances – Trizec Han – Édifice 1000 de La Gauchetière Ouest.
1997-2002	Contrôleure et vice-présidente – TeleReal (2000-2002).
1997-1998	Directrice Finances, administration et service à la clientèle – Édifice 1000 de La Gauchetière Ouest.
1998-2002	Directrice générale – Édifice 1000 de La Gauchetière Ouest.
2002-2010	Directrice générale – Division immobilière de CBC/Radio-Canada.
2008	Certificat de Leadership en gestion immobilière – Université de Harvard.
2009	Certification Master Corporate Real Estate – Corenet.
2010-2011	Directrice générale – SNC-LAVALIN O&M-Nexacor.
2012	Vice-présidente Finances, Administration et gestion des actifs – Société du Vieux-Port de Montréal.

Conseils d'administration

- - -

- 2001-** Membre du conseil d'administration de BOMA Québec (Building Owners and Managers Association). Présidente du conseil d'administration en 2008-2010, présidente-sortante en 2010-2012 et gouverneure depuis mars 2012.
- 2005-2008** Membre du conseil d'administration de Cornet.
- 2006-2008** Membre du conseil d'administration de l'Institut de développement urbain. Membre du conseil des gouverneurs et de plusieurs comités de travail de 1999 à 2004.
- 2008-** Membre du conseil d'administration de BOMA Canada. Secrétaire trésorier en 2010-2011 et vice-présidente en 2012.
- 2011-** Membre du conseil d'administration de Cercle 13.
- 2012-** Membre du conseil d'administration de la Régie du bâtiment du Québec et du comité de vérification.

Annexe 3. Quelques conseils pour réussir comme intrapreneur

- - -

Au départ, il faut savoir choisir une entreprise qui possède des valeurs similaires aux nôtres. Il est difficile d'être un agent de changements si l'entreprise n'a pas les mêmes valeurs que vous, si elle ne donne pas de place aux gens pour expérimenter de nouvelles choses et si cette entreprise n'a pas une culture qui tolère les erreurs. Vous devez sentir que votre patron vous épaulera dans ce que vous aurez à accomplir. Pour moi, atteindre les objectifs financiers tout en maintenant la communication, la transparence, le respect des employés et de l'environnement sont des valeurs essentielles qu'une organisation et mon futur patron doivent démontrer avant que je m'engage.

Vous devez comprendre en profondeur l'organisation que vous venez de rejoindre. Il faut tout apprendre et tout lire ce que vous pouvez sur cette organisation tel que le rapport annuel, le plan stratégique, les études exécutées par le passé, prendre connaissance du site Internet (et même l'Intranet s'il est accessible), des règles de l'organisation écrites et aussi celles qui sont informelles en parlant avec les gens. Lire les principaux contrats. Trouvez-vous un allié à l'interne qui pourra jouer le rôle de mentor et vous faire comprendre rapidement la culture de l'organisation.

Trouvez également dans l'organisation le domaine où vous pouvez créer de la valeur tel que de développer de nouveaux produits, générer de nouveaux revenus, réduire les dépenses, développer des opportunités d'affaires, etc.

Agrandissez vos réseaux à l'interne et à l'externe. Aidez vos coéquipiers et vos contacts externes lorsqu'ils ont besoin de vous et offrez-leur votre aide même s'ils n'en expriment pas le besoin. Ce réseau vous aidera lorsque vous serez prêt à effectuer des changements. Ces personnes, je les appelle *des aides invisibles*, mais combien précieuses. Ne vous faites jamais d'ennemis dans votre organisation, cela nuira à la réalisation de vos objectifs. Le réseau externe ne devrait jamais être négligé, car il vous aidera à comprendre ce qui se fait ailleurs et comment vous pouvez faire la même chose plus rapidement. De plus, certains contacts peuvent avoir énormément de compétences qui peuvent vous être utiles au moment opportun.

Après avoir compris les enjeux de l'organisation et des conséquences sur votre secteur, il faut établir votre plan stratégique avec les joueurs clés de votre équipe, ceux des autres secteurs et votre patron s'il peut participer aux rencontres de planification stratégique. Partager ensuite votre plan avec le reste de l'équipe ainsi qu'avec les autres départements et consultants. Tous comprendront où vous désirez vous rendre et ils vous aideront au moment opportun. Les gens cherchent des leaders avec qui travailler et ils seront vos meilleurs alliés.

Prenez des décisions, ne restez pas dans l'indécision. L'indécision coûte très cher aux organisations. Si vous prenez des décisions, les choses avanceront et si, en cours de route, une décision s'avère moins optimale que prévu, vous pouvez encore corriger le tir.

Il faut aussi persévérer et innover. Ne résistez pas aux changements, soyez plutôt un agent de changement et gardez l'esprit ouvert aux idées des employés, patrons, confrères et nouveautés dans le marché. Concentrez-vous à changer ce que vous contrôlez, ne perdez pas de temps sur ce que vous ne contrôlez pas, vous allez perdre inutilement votre énergie. Par contre, si un autre groupe fait des changements qui touchent votre équipe, n'hésitez pas à les rencontrer pour comprendre ce qu'ils veulent faire ou vont faire, regardez comment vous pouvez aider à accélérer le changement qu'ils désirent implanter, évaluez comment cela touchera votre groupe.

Soyez des leaders qui inspirent en vous intéressant aux gens de votre équipe et aux collaborateurs des autres secteurs. Donnez-leur des idées, des suggestions et des objectifs réalistes. Encouragez-les et félicitez-les à chaque occasion qui se présente à vous. Après dix jours, un employé commence à oublier vos mots d'encouragement. Il faut continuellement les encourager de toutes sortes de façons, mais sans exagérer. Laissez aussi savoir aux employés ce qui se passe d'important dans l'organisation.

Il faut travailler très fort quand on est un agent de changement. Il faut être efficace, organisé, ne rien laisser au hasard. Il faut avant tout être passionné par ce qu'on fait. Par contre, il faut aussi se garder du temps pour penser et décompresser. Organisez-vous pour avoir de l'aide à la maison afin de profiter un peu de vos moments libres. Il faut qu'à la fin de la journée vous soyez heureux. Si à un moment donné vous n'êtes plus heureux, n'ayez pas peur de passer à autre chose.

CHAPITRE 11

Nancy Duclos

*Innovations comptables et managériales
chez Premier Tech*

Myriam Presti et Louis Jacques Filion

Si tu fais quelque chose, fais-le.

Plaute, *Le soldat fanfaron*

Résumé

Nancy Duclos évolue depuis 15 ans au rythme accéléré de Premier Tech, une entreprise innovante de Rivière-du-Loup, ville située à 200 kilomètres à l'est de Québec sur la rive sud du fleuve Saint-Laurent. Nancy occupe le poste de vice-présidente administration et finances. Sa feuille de route est impressionnante et va bien au-delà de ce que sont les pratiques de contrôle en gestion. Tout en demeurant fidèle à sa philosophie humaniste, Nancy a su apporter des innovations dans un domaine professionnel souvent associé à des approches conservatrices et traditionnelles. Cette étude de cas présente des contributions innovantes tirées d'un parcours de vie au cours duquel une intrapreneure s'est dessinée. En effet, au fur et à mesure des années, Nancy est de plus en plus sortie des sentiers battus pour exprimer un caractère de

moins en moins conventionnel, mais néanmoins celui d'une personne qui ne fait pas pour autant bande à part. Malgré toute la compétence et la crédibilité qu'on lui accorde comme comptable, Nancy Duclos a évolué vers des activités qui ont peu à voir avec les activités comptables. On vient la consulter sur des sujets qui ne sont pas du tout reliés à la comptabilité parce qu'on aime connaître un point de vue différent, celui d'une personne qui a appris à évaluer des ensembles, « à voir l'ensemble de la forêt et non seulement les arbres ».

*Pour innover, il faut être ouvert
et être capable de partir de rien.*

Ne pas se préoccuper des préjugés

J'ai vécu la vie d'affaires au quotidien.

Née en octobre 1967, à Saint-Antonin, un petit village situé en périphérie de Rivière-du-Loup, Nancy Duclos est la cadette d'une famille de deux enfants. La culture d'affaires est forte chez les Duclos. D'origine modeste, ses parents ont quitté l'Acadie (Nouveau-Brunswick) pour venir s'établir à Rivière-du-Loup. Ils y ont fondé leur famille.

Après quelques années à œuvrer dans l'industrie hôtelière, ils prirent la décision d'acheter le complexe hôtelier appartenant à une tante de son père. « *Je me rappelle encore d'un soir où nos parents nous ont assis à table, mon frère et moi, pour nous informer de cette décision et nous demander si nous étions prêts à embarquer dans cette aventure. J'avais alors 9 ans.* » Cette petite entreprise comprenait un restaurant, un motel et quelques chalets situés en bordure du fleuve.

Son père, Rhéal Duclos, est un touche-à-tout qui apprécie les liens d'amitié qu'il développe avec sa clientèle. Il est reconnu pour son approche personnalisée et familiale. Sa mère, Gilberte Losier, est

son bras droit et s'occupe de l'envers du décor. Elle voit à ce qu'il ne manque de rien. Elle est responsable de la gestion des employés et des tâches administratives.

De 9 à 20 ans, Nancy travaillera avec sa famille durant ses vacances estivales. Elle partage son temps entre la buanderie le matin, l'entretien des bâtiments et du terrain durant la journée, la vaisselle et le restaurant le soir. Son frère aîné travaille aussi dans l'entreprise.

Toute la famille devait mettre la main à la pâte. Il y avait toujours quelque chose à faire. Nous devons être efficaces pour maximiser l'utilisation de notre temps. En fait, tout le temps gagné devenait pour nous du temps disponible pour aller jouer avec nos amis. J'ai adoré travailler avec mes parents. C'est grâce à eux et au commerce familial que j'ai intégré une culture d'affaires et appris que c'est avec des efforts que l'on construit son avenir.

Le restaurant tient aussi lieu de domicile lors de la saison touristique, six mois par année. « *Nous habitons réellement dans le restaurant, ma chambre était située entre la cuisine et le comptoir à vaisselle. Il y avait peu d'intimité. J'étais constamment entourée de gens.* » Elle conserve un bon souvenir de cette époque riche en apprentissages. « *Ça m'a appris à développer des relations avec les gens.* »

Apprendre à se démarquer, c'est une des clés du succès

*J'étais une étudiante disciplinée avec
une capacité relationnelle
bien développée.*

Dès le primaire, Nancy se démarque par sa personnalité et son leadership. « *J'étais en avant, non par choix, mais parce que j'étais facilement repérée. J'avais de l'aisance avec les gens. C'est très utile dans l'exercice de mon métier aujourd'hui.* »

Elle fait également preuve de facilité à l'école. Elle admet s'y être ennuyée. « *Ça n'avancait jamais assez vite. Au cours du primaire, je ne me rappelle pas avoir étudié. J'ai une capacité à apprendre des choses nouvelles rapidement.* »

Le rythme du Collège classique Notre-Dame lui convient davantage. Elle peut y effectuer 1001 activités tout en maintenant d'excellents résultats scolaires. Entre le sport, la présidence de comité étudiant et la participation à différentes activités parascolaires, Nancy déborde d'énergie et est très stimulée dans cet environnement.

Savoir ouvrir des portes, toutes celles qui se présentent

J'ai fait ce qu'il fallait pour avoir accès à toutes les possibilités.

Lorsque Nancy termine son secondaire, elle souhaite poursuivre une carrière en enseignement. Elle opte pour le programme en sciences humaines du Cégep de Rivière-du-Loup. Elle se crée un cheminement sur mesure pour élargir les horizons de sa culture générale. Son éventail de cours sort des sentiers battus. Il est composé de mathématique, de biologie, d'histoire de l'art et de théâtre. « *J'aimais tout. Je voulais toucher à tout.* »

Son approche holistique du savoir constitue un trait distinctif de Nancy. Elle nous confie qu'il ne faut pas hésiter à aller au-delà des normes pour approfondir nos connaissances, quel que soit le domaine.

La fin de ses études au cégep marque un tournant qui aura une influence sur sa future carrière. L'expérience acquise au sein de l'entreprise familiale la rattrape.

Je ne correspondais pas au profil de l'étudiante type qui opte pour l'enseignement. Je voulais travailler avec des gens tout en ayant de nouveaux défis à relever. J'ai réalisé que je voulais un métier qui me permettrait de faire de la gestion parce que j'avais apprécié mon travail au commerce de mes parents. Je me voyais gérer quelque chose. Je me voyais faire quelque chose en continuité avec ce que j'avais fait.

Le monde des affaires l'attire. Pour elle, « *la gestion, c'est quelque chose qui s'apprend en faisant. Il n'existe pas de cours qui s'intitule: "GÉRER", même si l'université propose des outils qui peuvent servir à s'y préparer adéquatement.* » Ce sentiment l'habite profondément et finit par la convaincre de changer de cap.

**Savoir garder du temps pour soi, être attentif aux autres,
être observateur et curieux**

- - -

*J'ai besoin de me garder saine d'esprit,
et pour ce faire, je suis capable
de passer rapidement
de l'hyperactivité à la paresse.*

Suivant les conseils d'un ami professionnel dans le domaine de l'administration, elle décide de s'inscrire en sciences comptables à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), sans trop savoir ce que cela signifie ni en quoi consiste le travail d'un comptable agréé.

J'étais déterminée à terminer mes études le plus rapidement possible et aux moindres coûts. J'étais impatiente d'intégrer le marché du travail. J'ai suivi les conseils qu'on m'a prodigués et c'est ce qui m'a permis d'être où je suis. Je fais confiance et je suis attentive à ce qu'on me dit.

Au cours de ces trois années universitaires, Nancy n'a qu'une seule règle: maintenir son équilibre de vie. Elle se limite à un horaire strict qui consiste à n'étudier que pendant les journées de la semaine. « *Je voyais l'école comme un travail régulier. Si les gens peuvent gagner leur vie en faisant du 8 à 5, je me suis dit que je pouvais faire la même chose comme étudiante.* »

Grâce à sa rigueur et à son aptitude à organiser son temps, elle pratique des activités sportives et artistiques, tant le soir que les week-ends. Selon elle, la performance au travail est liée à la capacité de faire une coupure avec le stress quotidien. « *Se réserver des moments libres pour faire autre chose est tout aussi important que le travail.* »

Ne pas se laisser abattre par les situations difficiles

J'ai beaucoup appris grâce à ma naïveté.

À 22 ans, fébrile, Nancy fait officiellement son entrée sur le marché du travail, en comptabilité. Elle effectue son stage chez Raymond, Chabot, Martin, Paré (RCMP), un chef de file dans les domaines de la certification, de la fiscalité et des services-conseils¹. Composé d'une vingtaine de conseillers, le bureau de Montmagny où elle est embauchée est administré par deux associés.

Lors de ma première journée, l'un des associés m'a accueillie en me révélant qu'il n'aurait pas retenu ma candidature. Il aimait déstabiliser les gens et sa façon de tester le caractère de chacun était assez éprouvante. Mes collègues le trouvaient très dur, mais son tempérament représentait pour moi un défi.

Nancy va puiser dans ses capacités relationnelles pour se faire rapidement respecter de ses supérieurs. Elle démontre de l'empathie. De plus, elle s'efforce de bien communiquer. Le plus cocasse est qu'elle deviendra la responsable des dossiers de cet associé. Contre toute attente, elle éprouvera beaucoup de plaisir à collaborer avec lui, et ce, pendant plusieurs années.

Nancy réussit avec brio son examen de C.A., même si le taux d'échec avoisine les 70% au cours de cette année-là. Elle obtiendra son titre après deux années de stage.

Après cinq ans, elle chemine de façon autonome et gère ses propres dossiers dans les secteurs municipaux, de la santé, des affaires sociales, scolaires et manufacturières. En acceptant d'évoluer dans plusieurs domaines différents, elle accède à un plus vaste éventail de possibilités pour orienter ses choix de carrière. Lorsqu'elle sera

1 <<http://www.rcgt.com/>>.

promue vérificatrice, elle s'inspirera de l'approche client du domaine de l'hôtellerie plutôt que de celle particulière au domaine de la comptabilité.

Elle n'hésite pas à parler amicalement avec les employés des entreprises où elle intervient. Elle y développera même des relations d'amitié.

Je ne faisais pas ma vérification de la même manière que les autres. Je cherchais à comprendre ce qui se passait à l'intérieur des organisations. C'est cela qui finissait par orienter mes pistes de vérification. De cette façon, mon approche était différente chaque fois, mais elle visait toujours à rendre le processus de vérification plus efficace. Je n'étais pas du genre à répondre au questionnaire sans m'adapter à la situation. J'ai toujours aimé aller au-delà des tests à faire. Je connaissais déjà leur situation financière grâce au dialogue que j'entretenais avec eux.

Cette manière de pratiquer la comptabilité au-delà des chiffres deviendra son image de marque. Certains dossiers lui seront spécifiquement confiés, car ils sont délicats et le doigté est nécessaire pour les mener à terme.

Elle développera une expertise dans le secteur manufacturier. Sa compétence dans ce domaine deviendra toujours plus reconnue. Elle se verra confier des mandats de plus en plus importants dont certains viendront d'autres bureaux de la firme.

C'est ainsi qu'en 1995, on lui attribue le dossier de vérification de Premier Tech. Elle rencontre le directeur des finances ainsi que le jeune président de ce nouveau groupe, Jean Bélanger. En apprenant que Nancy est originaire de Rivière-du-Loup, les dirigeants de cette entreprise familiale ne manquent pas l'occasion de la convaincre de se joindre à cette entreprise de sa ville d'origine. « J'ai accepté parce que j'avais fait le tour de la vérification. Je rêvais à plus grand. »

Savoir être soi-même et dire ce qu'on croit devoir dire

Gérer la croissance, c'est admettre que nos méthodes doivent être renouvelées.

En 1995, Nancy emménage à Rivière-du-Loup avec son conjoint, Denis Couture, et leur premier enfant. Elle devient directrice des services administratifs de Premier Tech Environnement² et Biotechnologies³.

Cette période est marquée par la mise en place et la croissance accélérée de ces deux nouvelles unités d'affaires. Premier Tech est en plein essor. Nancy travaille intensément dans un contexte de mise en marché de plusieurs innovations technologiques majeures.

Entre 1995 et 2002, le chiffre d'affaires annuel de ces groupes passera de 150 000 \$ à 25 millions de dollars alors que le nombre d'employés atteindra une soixantaine de personnes spécialisées. Le modèle d'affaires des départements Environnement et Biotechnologies est principalement axé sur la création de valeur ajoutée. Certaines années, l'entreprise investira massivement en R-D et permettra à ces unités de percer dans leur marché respectif.

En 1996, la demande croissante d'Ecoflo⁴ engendre son lot de défis pour la gestion de la distribution du groupe Environnement. Avec l'équipe de direction, Nancy travaille à une nouvelle stratégie pour mieux imposer ce produit dans le marché. Le modèle créé est basé sur la sous-traitance. Les Ecoflo sont laissés en consignment aux distributeurs qui les paient une fois vendus tandis que les pièces sont

-
- 2 Le Groupe Technologies environnementales de Premier Tech se positionne comme un leader international en ce qui a trait aux technologies d'assainissement autonome et décentralisé des eaux usées, destinées aux particuliers, aux entreprises, aux collectivités et aux industries.
 - 3 Premier Tech Biotechnologies développe des produits écologiques à base de mycorhize et autres organismes naturels bénéfiques à la croissance végétale, tout en se souciant de la protection de la santé et de l'environnement.
 - 4 Premier Tech devient le premier distributeur de l'installation septique Ecoflo. Celle-ci remplace le système de traitement traditionnel qui suit la fosse septique (champ d'épuration, filtre à sable). Cette installation vise à recueillir et traiter l'ensemble des eaux usées consommées dans les résidences.

fabriquées par des sous-traitants. Nancy met en place un système de gestion informatisé qui permet de suivre virtuellement l'état des stocks malgré la distance physique. Cette stratégie permet de minimiser l'investissement en infrastructure tout en maximisant la logistique et le contrôle. « *On ne cherchait pas de modèle, mais nous avons fini par en créer graduellement un de toutes pièces.* »

Questionner les stéréotypes, remettre en question les façons de penser et de faire

- - -

J'ai beaucoup de facilité à me placer dans les souliers de l'utilisateur.

Il faut que ce soit simple, rapide et transparent.

En 1999, dès son retour de congé de maternité après la naissance de son deuxième enfant, Nancy deviendra l'instigatrice d'une innovation marquante. Durant 18 mois, elle sera libérée de son poste de directrice administrative pour participer activement à la mise en place d'un système de gestion intégré pour l'ensemble du groupe Premier Tech (Logiciel JDE).

Nancy y est responsable de la gestion des commandes, de l'inventaire et des achats. Les objectifs principaux consistent à mettre en place une structure comptable et informatique unique. Le système est intégré sous une même plateforme malgré des réalités d'affaires très différentes comprenant des unités d'opérations aussi diverses qu'Environnement, Biotechnologies et Équipements⁵.

5 Ces trois unités d'affaires ont des modèles différents conçus en fonction de leurs besoins. L'unité horticulture fait de la distribution au volume. L'unité équipement fait de la fabrication sur mesure et opère suivant des coûts non standards. L'unité environnement est à mi-chemin entre les deux précédentes.

Il aurait été plus simple d'effectuer des choix en fonction des trois unités d'affaires de Premier Tech, mais je voulais rassembler nos différences. Je voulais que les unités d'affaires actuelles et futures puissent utiliser le même logiciel, peu importe le pays, la devise ou la langue et que tout demeure transparent pour l'usager.

Dans ce système, Nancy instaure plusieurs nouvelles façons de faire, dont des « transactions transparentes ». Celles-ci modifient les procédés comptables traditionnels en séparant le besoin financier du besoin de gestion de sorte que ce dernier ne soit plus seulement influencé par le besoin comptable. Plus spécifiquement, ce système de gestion intégré peut présenter des données séparées pour chacune des unités en maximisant l'impact fiscal et de gestion. *« En fait, on ne gère pas en fonction des compagnies légales, mais par unités de gestion. »*

L'introduction du paramètre de transparence répond à deux objectifs. Il permet d'abord d'éviter la duplication d'information. Il permet ensuite de mettre en place un système informatique commun qui facilite la réduction des coûts reliés à l'achat et à l'utilisation de logiciels. En résumé, chaque personne travaille dans son unité d'affaires spécifique tout en partageant une base informatique commune.

Le système JDE sera lancé en mai 2000. Cela se fera comme une « révolution tranquille ». Après une année d'efforts à ajuster le tout, le système obtiendra un franc succès. Après 10 ans, il est toujours en vigueur. Même lorsqu'elle effectue un changement organisationnel hors de son champ d'expertise, Nancy ne rate pas une occasion d'y laisser sa marque. Elle a appris à anticiper les besoins des équipiers et à concevoir des systèmes comptables et de gestion adaptés en conséquence. *« Il a fallu déterminer quelles étaient les possibilités de notre croissance. J'ai repensé la structure et les bases de ce qui pourrait favoriser la rentabilité des activités à long terme. »*

Apprendre d'une épreuve

J'ai fugué de chez Premier Tech.

En 2002, Nancy reçoit une offre intéressante d'une entreprise de Rivière-du-Loup. Cette entreprise familiale représente un nouveau défi pour elle. « *En tant que directrice des services administratifs, j'étais responsable de soutenir une organisation avec un chiffre d'affaires d'au-delà de 100 millions de dollars.* »

Deniso Lebel conçoit, développe, transforme et distribue des produits de construction et de rénovation dans le secteur du bois d'œuvre. Elle a le mandat de soutenir son développement dans un contexte de crise sectorielle. Durant les 18 mois pendant lesquels elle y travaillera, Nancy aidera la vice-présidence administration à restructurer l'organisation.

Sortir de notre zone de confort pour innover

C'est la redéfinition d'un problème qui permet la création d'une solution nouvelle.

André Noreau, président du groupe Équipements industriels⁶ de Premier Tech, apprend par l'intermédiaire de son conjoint qu'elle compte quitter Deniso Lebel. Il lui propose de revenir au sein de l'entreprise où elle avait appris à relever des défis qui dépassent les façons de faire habituelles des comptables.

En 2004, Nancy revient chez Premier Tech. Elle assume un rôle, nouveau pour elle, dans la haute direction, comme vice-présidente administration et finances pour le groupe Équipements industriels.

6 Le groupe Équipements industriels de Premier Tech est reconnu mondialement pour ses approches innovatrices et personnalisées en matière d'emballage, de solutions de manutention de produits finis, de procédés et de recyclage.

Durant trois ans, Nancy travaillera à la reconsolidation de cette unité d'affaires. Elle ira souvent en Europe pour rationaliser des opérations manufacturières non profitables. Elle contribuera à en redresser d'autres. En fait, cette période sera marquée par un redressement des opérations.

Je m'étais mise en situation de chef de mission et j'étais concentrée à fermer le plus adéquatement possible les mandats annoncés. Ceux-ci étaient importants et mon objectif était clair. Je voulais augmenter significativement la profitabilité du groupe. J'ai privilégié une approche terrain pour créer mon orientation stratégique d'entreprise. Je suis sortie du schème mental comptable. J'ai une capacité analytique de voir différemment.

En 2009, Nancy innove une fois de plus en mettant sur pied le projet Évolution. Elle constate que le marché et l'économie ont eu des répercussions sur la profitabilité de l'entreprise. « Je n'acceptais pas ça. Je voulais me défendre. Je suis isolée et à partir des différentes données du marché, j'ai identifié les éléments qui nous rendaient vulnérables. À partir de ces faits, je pouvais partager avec mes collègues les possibles changements qu'il nous fallait instaurer. » Il faut savoir que le chiffre d'affaires de cette unité avait doublé en six ans et atteignait dorénavant 140 millions de dollars.

Nancy effectue ses devoirs en privilégiant une approche analytique différente.

Je me suis référée à mon jugement. Ma méthodologie consistait à regarder où nous étions bons et moins bons afin d'identifier les éléments sur lesquels je voulais travailler. J'ai utilisé l'information comptable sans sortir d'états financiers. Nous sommes passés de la comptabilité classique à de l'information managériale. Il ne s'agissait plus de constater les résultats après coup, mais de comprendre les processus à venir pour agir et restructurer avant que les opérations ne débutent.

Elle suggère des façons de faire différentes, un processus structuré différemment qui sera mis en application par la base opérationnelle. « J'ai utilisé mon intuition, mon écoute et mon observation. Je voulais

réveiller les gens, les ramener dans le concret. Je suis neutre dans mon approche parce que je n'attaque jamais les personnes, je me limite aux faits.»

Sa détermination est mise à l'épreuve, car elle rencontre une résistance au changement. « *Cela a pris du temps pour démarrer le projet, car les gens n'y croyaient pas. Il est toujours plus facile de croître en grossissant les infrastructures et les ressources que de croître en diminuant ces éléments, ce qui permet de mieux faire les choses.»*

Sa stratégie consiste à écarter les états financiers des discussions. Elle a créé un langage familier destiné à vulgariser le jargon des indicateurs de performance. « *Je m'adapte à mon interlocuteur. Je me suis appropriée la manière de faire des états financiers pour la remodeler selon les besoins organisationnels reliés à des catégories d'opérations très diverses. L'important est que l'information soit bien comprise et nous permette d'aller plus loin.»*

Prendre du recul et examiner une problématique avant de prendre une décision

- - -

Je suis capable d'entrer en communion avec les autres pour travailler en équipe.

Au cours des cinq dernières années, Nancy s'est principalement investie dans le développement des affaires du groupe pour appuyer la présidence et l'aide aux décisions stratégiques. Ses principaux mandats sont en Europe et en Asie, ce qui ajoute une dimension supplémentaire à son travail en plus de sa fonction première en finance et administration. Les défis de la mondialisation l'amènent à utiliser de plus en plus son côté stratégique et ses capacités de leader d'affaires.

Son travail porte principalement sur l'optimisation des opérations existantes ainsi que sur le développement de nouveaux secteurs, activité stratégique qui passe parfois par un processus d'acquisitions. Sa capacité relationnelle l'aide à s'intégrer rapidement dans des contextes multiculturels où les femmes en situation de pouvoir sont

moins présentes. Comme elle aime descendre sur le terrain pour bien comprendre les dynamiques opérationnelles, elle déstabilise parfois les leaders locaux qui ont très peu eu d'occasions de travailler de cette façon. En fait, cette façon de faire est souvent déstabilisante pour certains cadres qui évoluent dans des structures très hiérarchisées où les rôles organisationnels sont très formalisés et où le statut revêt une grande importance. Étant classifiée par sa fonction comme une personne de pouvoir à la direction de ces entreprises acquises, en particulier en Europe et en Asie, elle se doit de faire en sorte que son approche moins hiérarchisée et plus informelle, à la québécoise, puisse être intégrée pour permettre un travail rapide et efficace.

Ce mode de vie demande une capacité d'organisation et d'adaptation importante. Par exemple, Nancy peut se retrouver en Inde pour le développement d'une entreprise, par la suite travailler avec son équipe comptable en Thaïlande pour éclaircir certaines problématiques techniques et terminer la tournée asiatique par la Chine pour revoir la rentabilité par produits et aider à déployer des outils mieux adaptés pour soutenir les opérations.

En Asie, la curiosité des gens devant une femme qui évolue dans le monde des affaires, en particulier dans un milieu de machinerie industrielle, continue d'intriguer. Cette curiosité est fortement présente chez les femmes également. « *Le regard des femmes asiatiques exprime des interrogations sur le "comment" une femme peut réussir à atteindre un tel niveau hiérarchique tout en maintenant le respect et la crédibilité de ses collègues masculins.* » La clé du succès de Nancy dans ces milieux consiste à demeurer elle-même tout en se rendant accessible à tous. « *Après quelques interventions, les barrières tombent et les gens ne font plus de différences.* » Ils voient un collègue parmi d'autres qui peut aider à mieux faire et collaborer à améliorer les processus en vue d'atteindre de meilleurs résultats.

Ce travail est très diversifié et comprend son lot de défis. Étant dans l'organisation depuis longtemps, son implication est souhaitée dans de nombreux projets et le temps devient pour elle une ressource de plus en plus précieuse. Plus de la moitié de son temps est maintenant consacrée à des activités à l'étranger. Elle a besoin de passer du temps à Rivière-du-Loup, y tenir ses dossiers à jour, passer du

temps avec sa famille et refaire le plein d'énergie. Chaque voyage se doit d'être efficace et de générer un impact positif maximum pour permettre aux leaders locaux de continuer à progresser.

Le parcours de Nancy Duclos est la preuve que les outils comptables peuvent être adaptés et présentés différemment dans un grand nombre de contextes. L'important consiste à fournir aux décideurs une information qui permette de faciliter les prises de décisions et la marche des opérations, en particulier pour être en mesure de mieux comprendre ce qui est possible et jusqu'où ils peuvent aller. Elle aime ce qui est clair et simple, et insiste pour que ce le soit. Grâce à son ouverture d'esprit et à sa force de caractère, cette intrapreneure n'a cessé de redéfinir la façon d'exercer sa fonction. Cette étude de cas a voulu montrer comment on peut dépasser le cadre de ses fonctions professionnelles, et ainsi se dépasser soi-même, pour exprimer sa culture innovante et mieux faire progresser l'organisation où on évolue.

Pour être un intrapreneur, il est fondamental d'avoir du courage. Il faut le courage de dire ce qu'on pense, ce qui doit être dit. Il faut le courage d'apprécier les choses telles qu'elles sont et le courage d'exprimer ses idées. Je ne me préoccupe pas de l'image que les gens ont de moi. Je dis ce que j'ai à dire en fonction du sujet et des résultats que je veux atteindre. Je ne pense pas à mes différences. Je n'ai pas vraiment d'ego. Je suis axée sur les résultats.

*La communication est essentielle
pour faire valoir ses idées à ses pairs.
Il faut du courage et de l'empathie
dans la façon de le faire.
Si on apprend à bien le faire,
les autres comprendront.
C'est là un des défis permanents
de l'intrapreneur.*

CHAPITRE 12

Line C. Lamarre

*Des contributions innovantes d'une intrapreneure
à l'essor de Premier Tech*

Myriam Presti et Louis Jacques Filion

*Les femmes sont des chattes
qui retombent toujours sur leurs pattes.*

Proverbe persan

Résumé

Depuis 2003, Line C. Lamarre occupe le poste de vice-présidente développement organisationnel chez Premier Tech¹ à Rivière-du-Loup. Premier Tech et Line sont en adéquation et partagent une attitude avant-gardiste teintée d'audace pour développer et maintenir une culture innovante qui génère une mosaïque d'innovations. Cette étude de cas rapporte le parcours atypique d'une intrapreneure qui démontre qu'innovation peut rimer avec capital humain.

1 Pour plus d'information, voir l'annexe 3 et le site Internet <<http://www.premier-tech.com/global/fr/>>.

Quand je vois des opportunités, je les saisis et j'essaie d'aller toujours plus loin.

Enfance, origine familiale et éducation : culture entrepreneuriale et forte identité

Née en 1956, Line Caron Lamarre est originaire de Cap-Saint-Ignace², près de Montmagny. Elle est la quatrième d'une famille de cinq filles et un garçon. Son père, Léon Caron, est boucher et exploite un magasin d'alimentation alors que sa mère, Rachel Morin, s'occupe du foyer.

À l'âge de quatre ans, celle qui a été jusque-là la petite reine de la famille cède son statut de cadette à une sœur et un frère jumeau qui viennent de naître. Ce moment constitue un tournant dans sa structure familiale qui engendrera des effets sur son apprentissage identitaire. « *J'ai décidé de changer. J'ai décidé que ma tante qui demeurait et travaillait sous le même toit que nous deviendrait ma mère et que ma mère deviendrait ma tante!* » Même si elle garde une excellente relation avec sa mère biologique, elle conservera ce lien privilégié toute sa vie avec la sœur de son père, Gracia Caron.

Les relations interpersonnelles? Je suis tombée dedans quand j'étais petite!

Lorsque le père de Line reprend la maison familiale, il convertit une partie de l'étage principal en commerce et utilise le reste comme domicile familial. À partir de huit ans, Line travaillera au comptoir du magasin d'alimentation. « *C'est comme ça que j'ai appris à compter.* » Deux ans plus tard, elle sera totalement autonome, tout cela en ayant du plaisir à le faire. « *Quand je traversais la porte de la maison pour*

2 Village situé le long de la rive sud du Saint-Laurent à 90 km à l'est de la ville de Québec.

entrer dans le commerce, je devais avoir un sourire, sinon mon père me disait de rester à la maison!» Ainsi, Line apprendra très jeune à travailler avec et pour les gens. Cela deviendra une seconde nature.

*À l'école primaire, je ne voyais pas
d'autre possibilité que celle d'occuper
la première place.*

Lorsqu'elle entame sa scolarité primaire, Line est une élève studieuse qui se démarque par sa rapidité d'apprentissage. La plus vieille de ses sœurs l'aide à apprendre ses leçons et à faire ses travaux. Dès la première année, le directeur de l'école veut lui faire sauter une année pour lui permettre de relever des défis à la hauteur de son talent. Mais ses parents refusent d'accélérer son cheminement scolaire. *« Il fallait que je fasse mes classes comme tout le monde en prenant le temps nécessaire. »* Line profite de ses moments libres pour nourrir son imaginaire en lisant les contes romantiques de la comtesse de Ségur. À l'adolescence, elle orientera sa passion littéraire vers la lecture de biographies plutôt que vers celle de livres historiques parce qu'elle *« trouve cela plus vivant et plus concret »*.

*J'ai toujours eu un caractère
assez indépendant.*

En 1970, Line entame ses études secondaires au collège classique à Montmagny. Elle continue à bien travailler en classe, mais elle est espiègle et « malcommode ». Elle ne perd pas une occasion pour faire des coups pendables aux professeurs. *« J'ai toujours aimé faire la fête. Je n'ai jamais été une suiveuse ni à l'avant de la parade. »* Par ailleurs, celle qui est toujours bien entourée préfère les relations interpersonnelles masculines parce que *« c'est plus direct et j'aime avoir l'heure juste »*.

*À partir de maintenant, je vais
m'organiser moi-même.*

Lorsqu'elle a 12 ans, le décès précipité de son père fait éclore en elle une prise de conscience qui aura un impact sur ses choix d'avenir. « *Du jour au lendemain, j'ai réalisé que nous n'étions pas si aisés que je me l'étais imaginé... Je me suis jurée que ni moi ni les miens n'allions manquer de quoi que ce soit.* » Ce tournant marquera sa façon d'organiser sa carrière, car c'est à ce moment qu'elle décide de devenir autosuffisante.

En 3^e secondaire, Line veut trouver un moyen de s'exprimer. Elle veut agir sur son environnement pour faire bouger les choses. Encouragée par ses camarades, elle devient la présidente de l'école, poste qu'elle occupera pendant deux années consécutives, ce qui l'amènera à développer son leadership.

*J'ai grandi avec le public
et j'ai appris du public.
J'ai toujours su que je travaillerais
avec et pour des personnes.*

Lorsqu'il est temps de choisir son domaine de carrière, Line nous confie qu'elle voulait devenir médecin, « *pour prendre soin des gens* ». Or, à 16 ans, la rencontre avec celui qui deviendra son conjoint, Gilles Lamarre, aura pour effet d'accélérer son cheminement scolaire. « *Il avait déjà un emploi et je voulais une formation qui me procurerait des résultats le plus rapidement possible.* » C'est pour cette raison qu'elle opte pour une technique en sciences infirmières. C'est d'ailleurs la vocation à laquelle sa mère avait aspiré.

*J'ai un côté aventurière. L'inconnu
et les nouveaux horizons m'attirent.
La période du cégep fut l'occasion
de vivre quelque chose de nouveau.*

À 17 ans, Line C. Lamarre quitte Cap-Saint-Ignace pour aller étudier au cégep de Rivière-du-Loup avec une amie. Même si l'excellence de ses résultats scolaires lui permet d'être admise dans les collèges

à proximité du domicile familial, elle préfère l'exotisme d'aller vivre ailleurs. « *Je ne connaissais ni l'endroit ni les gens, mais je voulais être libre de mes actions. Québec aurait peut-être été un choix plus judicieux, mais plusieurs membres de ma famille y résidaient et je voulais à tout prix éviter les contraintes.* » Durant ces trois années, la jeune cégépienne deviendra une touche-à-tout. Album de finissants, bal de fin d'année et implications dans les activités de nursing constituent son quotidien. Elle partage son temps entre Rivière-du-Loup la semaine et Cap-Saint-Ignace le week-end pour retrouver son conjoint qui viendra la rejoindre deux ans plus tard, peu de temps après leur mariage.

Famille et travail : un nouveau chapitre

L'écoute a toujours été présente chez moi.

En 1977, Line C. Lamarre obtient un poste d'infirmière à l'Hôpital Saint-Joseph pour malades chroniques, située à Rivière-du-Loup. Comme à l'époque où elle s'occupait de sa clientèle au commerce familial, elle demeure fidèle à son sourire et sait porter une attention particulière à autrui. Elle va jusqu'à tirer profit de son expérience avec ses patients. « *Pour moi, le dialogue est une source d'enrichissement personnel, peu importe le type d'interlocuteur, j'ai tout à apprendre lorsque j'écoute.* »

Je suis incapable de rester assise à regarder passer le temps.

En 1978, Line donne naissance à son premier enfant, Pierre-Gilles Lamarre. Trois semaines plus tard, la famille déménage à La Pocatière puisque son mari a décroché un emploi comme vendeur de publicité pour la station de radio locale. Après six mois à la maison, son tempérament hyperactif prend le dessus.

J'étais sur le point de manger les murs! Je n'y voyais pas de valorisation.

À partir de ce moment, un choix s'impose : retourner dans le milieu hospitalier ou se trouver un emploi à proximité de chez elle. Elle opte pour le travail à proximité du domicile et devient préposée à la vente dans une boutique de cadeaux. Deux ans plus tard, toujours en quête de nouveaux défis, elle ajoutera à ses activités celle d'infirmière remplaçante dans un hôpital à proximité de La Pocatière.

Bombardier Transport³ : le début d'une longue relation

--

Ma détermination m'a permis de me surpasser.

En 1982, peu de temps après avoir eu son second fils, Jean-Denis Lamarre, le hasard mène le mari de Line sur le chemin du directeur des ressources humaines chez Bombardier Transport. Celui-ci l'informe que les usines embauchent parfois des infirmières et lui suggère que sa femme lui fasse parvenir un CV.

Quelques jours plus tard, Line se présente aux bureaux de Bombardier Transport avec son grand sourire habituel, sa détermination et son CV. « *J'aurais attendu toute la journée pour lui parler personnellement.* » Ce trait de personnalité distinctif porte ses fruits puisqu'elle sera embauchée peu de temps après.

J'étais comme une infirmière-enquêteuse, je voulais tout savoir.

Lorsqu'elle obtient le poste d'infirmière sur le quart de soir (16 h 45 à 1 h 15), elle ne se limite pas aux tâches prescrites. « *J'allais sur le plancher rencontrer les gens pour leur poser des questions. J'avais envie de tout savoir. C'est comme ça que j'ai appris tout ce qui se fait pour*

3 L'usine de Bombardier Transport située à La Pocatière est une filiale de Bombardier inc. Elle fabrique des wagons de train et de métro. À l'époque, elle compte plus de 1 000 employés. La convention collective établit qu'une infirmière doit être en poste lorsque plus de 50 employés sont présents en usine, <<http://www.bombardier.com/fr/transport>>.

fabriquer des wagons.» En plus de veiller à l'efficacité du service de premiers soins, Line travaille à l'élaboration d'un *Manuel de prévention des accidents*. Elle a le mandat de recenser et de définir les tâches des travailleurs de façon qu'elles soient plus sécuritaires.

En 1987, Line est mutée au poste d'infirmière de jour. Elle devient l'agente de liaison entre la Commission de la santé et de la sécurité du travail, les assureurs et les employés de Bombardier Transport de cette usine. Le volet action et les interactions de son nouveau rôle font éclore une passion pour les ressources humaines.

Gaétan Tessier, le directeur des ressources humaines qui l'a embauchée, constate le potentiel de cette «boule d'énergie». Il lui propose de devenir membre d'un comité composé de quatre personnes représentant chacune des unités de Bombardier pour effectuer le travail de révision et d'harmonisation des assurances collectives. Elle accepte cette chance à condition de réintégrer son poste d'infirmière de jour lorsque ce projet sera terminé.

*J'ai toujours été très honnête
dans mes propos, même si je me suis
parfois demandé si c'était la bonne
chose à faire.*

Parti de zéro, le comité bâtit le programme de couverture d'assurances. Six mois ont passé et Line en a profité pour aiguiser ses habiletés de négociatrice et développer son esprit critique. Après avoir présenté les résultats aux gens de son unité d'affaires située dans les usines de La Pocatière et de Boucherville, ses capacités seront de nouveau mises à profit pour une étude sur les régimes de retraite.

*Un métier, ça s'apprend par osmose
au contact de ceux qui le pratiquent.*

Le second mandat terminé, Gaétan Tessier lui offre la possibilité de poursuivre sa carrière en ressources humaines. Bien qu'elle ne possède pas de formation spécifique en GRH, celui-ci lui révèle qu'apprendre un métier avec une formation c'est bien, mais apprendre

sur le terrain est tout aussi valable. « *Avec le jugement que vous avez, vous pouvez faire carrière en ressources humaines, même si vous n'avez pas de formation dans le domaine.* »

Ces propos viendront bouleverser son parcours professionnel. En 1989, Line devient agente des ressources humaines. Elle se sent très motivée et s'impliquera à fond dans l'apprentissage de son nouveau métier qu'elle a déjà commencé à apprivoiser depuis un certain temps, compte tenu de sa participation à plusieurs projets dans le domaine. Gaétan Tessier deviendra à la fois le mentor et le coach qui saura la guider au cours des deux décennies qui suivront.

Nous sommes sortis de la conception classique de la famille.

Si Line a pu gravir les échelons, elle attribue son succès à l'adaptation de son cadre familial à sa réalité professionnelle. En 1992, elle sera promue coordonnatrice aux avantages sociaux pour Bombardier Transport aux bureaux de Boucherville, en banlieue de Montréal. Lors de la première année, elle partage son temps entre son nouveau lieu de travail et La Pocatière où est restée sa famille. Ce n'est qu'en 1993, alors qu'elle sera transférée comme chef de service des ressources humaines au siège social de Saint-Bruno⁴, qu'elle y déménagera avec ses enfants. Jusqu'en 1999, son mari viendra les rejoindre chaque fin de semaine tout en maintenant son emploi dans la région de Montmagny.

Cinq minutes par jour pour exprimer des commentaires négatifs est suffisant. Il faut savoir se cibler sur le positif.

4 Ville située à une dizaine de kilomètres de Montréal.

En 2002, celle qui débuta jadis comme infirmière devient directrice efficacité et développement organisationnel. Elle est la responsable ressources humaines au siège social de Bombardier Transport, division Amérique du Nord située à Saint-Bruno.

Comme gestionnaire, ma question fondamentale consiste à savoir où je suis, où je veux aller et ce que je dois faire entre les deux!

Ses nouvelles tâches se résument à travailler avec le président et les vice-présidents de la division pour améliorer l'efficacité des équipes, la formation, la gestion des talents et le design organisationnel. À cet effet, Line implante une approche créative dans son travail. Elle redéfinit en trois temps l'exercice d'architecture organisationnelle: elle fait un inventaire des tâches, repositionne les personnes en fonction des besoins organisationnels et finalement, elle favorise leur développement pour s'assurer qu'ils soient à la hauteur de leur potentiel. Sa réflexion assure une meilleure flexibilité dans le transfert des connaissances tout en diminuant la dépendance de l'entreprise face aux employés-experts.

Je suis une femme d'action, analytique, très orientée résultats tout en prenant en considération les personnes.

En 2003, la vague d'expansion de Bombardier Transport nécessite un changement de cap. La direction doit procéder à des suppressions de poste. Line devient la chef de ce projet. Elle doit effectuer près de 400 mises à pied, soit près de 10% de la main-d'œuvre de la division où elle évolue. Après trois mois de travail acharné sur un projet ardu – il est plus motivant d'embaucher que de mettre à pied du personnel – Line reçoit un appel qui déclenchera le début d'une nouvelle aventure...

Premier Tech : une onde de choc

Les miracles, ça n'existe pas. Il faut travailler pour atteindre des résultats.

Un chasseur de têtes la contacte afin de savoir si elle connaîtrait un candidat intéressé au poste de vice-président en ressources humaines pour une compagnie située à Rivière-du-Loup. Après mûre réflexion, elle le rappellera pour lui mentionner que la candidate intéressée, *c'est elle*. « *Cette opportunité constituait une occasion en or pour découvrir de nouvelles frontières du métier de gestionnaire.* » Après 21 années au service de Bombardier Transport, sa carrière prend un nouveau tournant lorsqu'elle devient vice-présidente développement organisationnel chez Premier Tech.

Ce qui est fondamental pour moi, c'est l'adéquation entre mes valeurs et celles de l'entreprise où j'évolue.

Line se sent interpellée par les valeurs prônées par son entreprise d'accueil : l'innovation dans le respect de la personne et l'importance de l'humain. L'intégration à la culture d'une nouvelle entreprise exige du recul. « *Il faut se déprogrammer pour se reprogrammer à nouveau.* » Il existe toute une différence entre une grande multinationale qui emploie des milliers de travailleurs et une entreprise de taille intermédiaire (ETI) familiale qui emploie un peu plus de 2 000 travailleurs dont 700 évoluent dans la région de Rivière-du-Loup. Elle utilise pleinement l'écoute, l'observation, le questionnement auprès de ses nouveaux collègues, ses capacités réflexives, apprenantes et analytiques, mais, surtout, elle prend le temps nécessaire d'appivoiser son nouveau milieu de travail. « *Je me suis donné deux ans pour bâtir ma crédibilité dans l'organisation. Nous étions heureux de revenir à Rivière-du-Loup. C'était un peu comme revenir chez nous!* »

Créer sa place dans une dynamique accélérée de mises en place d'innovations

*Tu ne peux être honnête
avec les autres si tu n'es pas honnête
avec toi-même.*

En septembre 2003, lorsqu'elle arrive chez Premier Tech, Line analyse l'organisation à partir d'une perspective différente de celle des modèles mentaux en place. Ses premières innovations résultent de sa capacité à puiser dans son expérience antérieure acquise chez Bombardier. En tant que responsable de la fonction GRH, Line note l'absence d'une structure salariale rigoureuse. Elle se met aussitôt au travail pour structurer des échelles salariales à partir des méthodes qu'elle a contribué à développer et qui sont dorénavant utilisées chez Bombardier.

*Quand on travaille dans les services,
il faut être avant tout au service
des besoins à combler à l'interne
de l'entreprise.*

Elle ne procède pas par un exercice de copier-coller. « *Je ne voulais pas mettre les gestionnaires dans un carcan administratif. La dynamique de Premier Tech m'entraînait à repenser ce que je savais et à le mettre en pratique autrement. J'ai bâti à partir de mes connaissances. J'ai taillé un modèle hybride sur mesure.* » Elle prend le modèle des échelles et des banques salariales pour redéfinir l'organisation. « *Ma ressource stratégique, c'est le réseau de personnes à l'interne. Par l'écoute, j'ai rassemblé les informations disponibles pour répondre aux besoins exprimés par mes collègues.* »

Line est fidèle à son *modus operandi* : elle regarde les objectifs à atteindre avant de créer un programme. « *Cela nécessite une ouverture d'esprit, une flexibilité mentale et une communication soutenue. Mon organisation devient en quelque sorte le client acquéreur de mes services.* »

Tout était à bâtir, c'était très stimulant.

En 2003, Premier Tech est une entreprise dynamique en pleine ébullition. Son président, Jean Bélanger, avait en tête de mettre en place une université d'entreprise pour répondre aux besoins de formation spécifique des futurs équipiers. En 2008, son idée se matérialisera grâce aux capacités intrapreneuriales de Line. Celle-ci structurera le programme LEAP, chaque lettre référant à l'un des quatre volets de ce programme : leadership, excellence, accomplissement et passion (voir annexe 1). Cette initiative chapeaute l'ensemble de la formation chez Premier Tech. LEAP comprend deux volets, une partie interne et une partie externe. Le volet interne correspond aux trois plateformes : *imprégnation*, *enrichissement* et *élévation*. Le volet externe est associé aux deux plateformes : *relève* et *partenaires*. Le programme sera finalement lancé en 2011.

Il faut partir de soi pour aller au sens plus large d'un projet.

Line s'inspire entre autres des pratiques des entreprises françaises. Or, qui dit inspirer ne veut pas dire copier.

On peut aller voir ce qui se fait ailleurs sans perdre de vue notre réalité. L'innovation organisationnelle et managériale débute par l'action de se poser des questions essentielles comme : Qu'est-ce qu'on veut ? Quels sont nos besoins ? Quelles sont nos attentes ? Qu'est-ce que cela va nous rapporter ?

Selon Line, il faut d'abord être en mesure de cibler les besoins des gens tout en évoluant vers des objectifs clairement définis.

Parfois, l'innovation provient de la naïveté.

L'emplacement où l'entreprise est située en périphérie de Rivière-du-Loup est à proximité de sa ressource stratégique, sa matière première principale, la tourbe de sphaigne. L'entreprise priorise le développement

d'une main-d'œuvre qualifiée pour en faciliter l'extraction. Devant sa croissance fulgurante et son emplacement géographique, Premier Tech fait face à une rareté de main-d'œuvre spécialisée et hautement qualifiée. Étant très automatisée et œuvrant au développement de technologies de pointe, l'entreprise doit imaginer constamment des initiatives nouvelles pour remédier aux défis constants d'attraction et de rétention de talents hautement spécialisés.

*À partir du moment où on s'entend
sur un programme, je le mets
en application et je m'assure
que mes collègues l'entérinent.*

Lorsqu'elle participe aux comités de direction, Line cerne des besoins émergents en formation des gestionnaires. « *On voulait amener nos gens à un autre niveau, mais on ne savait pas par où commencer.* » Or, avec Line, pour devenir une chance, un problème n'a de valeur que s'il peut être résolu. Elle retournera quelques semaines plus tard au comité de direction avec une question pratique: « *Est-ce que vos gestionnaires sont au courant de vos attentes? Est-ce que vous avez partagé vos préoccupations avec eux?* »

C'est à partir de ce questionnement qu'elle créera avec son équipe, en 2006, le PDG (Programme de développement des gestionnaires – voir annexe 2). Elle utilise le *feedback* comme méthodologie. Cela consiste à questionner tout d'abord ses acolytes pour connaître leurs demandes. Ensuite, elle fait le même travail avec les gestionnaires. Après cet exercice, elle regroupe sur papier les six compétences à maîtriser: *supervision, communication, stratégie, mobilisation, gestion du changement et coaching.*

Sa stratégie consiste à s'assurer que ce programme soit désiré par l'ensemble des parties prenantes au projet. À ce jour, la structuration des programmes de formation a porté ses fruits jusqu'à son intégration complète dans les pratiques de travail dans l'ensemble des unités d'affaires de Premier Tech en Amérique du Nord. Les gestionnaires ont accès à un portail pour consulter quelles sont les compétences clés de leur métier et quels sont les moyens à leur disposition pour les atteindre.

Philosophie de vie professionnelle

Depuis ses débuts chez Bombardier jusqu'à ce jour chez Premier Tech, Line C. Lamarre a ouvert bien des portes grâce à sa détermination et à sa capacité de travail. Cette étude de cas tente de peindre le portrait d'une intrapreneure d'exception guidée par des valeurs humanistes, un véritable tourbillon d'énergie, dévouée et engagée dans ce qu'elle fait. Bien qu'elle travaille de 7 h 15 à 17 h 15 tous les jours, elle parvient à réserver une dizaine d'heures par semaine à diverses activités de ressourcement, principalement des exercices physiques.

Pour être innovant, il faut être tiré vers l'avant. Il faut savoir rester humble et continuer à apprendre de ce qu'on fait et de ses erreurs. Il faut de l'écoute, du courage, de la détermination, de la confiance en soi et un brin de folie. Un bon gestionnaire, c'est quelqu'un qui va prendre le temps d'expliquer à ses troupes les intentions derrière ses actions. Je privilégie un mode organisationnel participatif où chacun peut s'exprimer. Selon moi, chaque humain a le droit à l'erreur dans la mesure où on en retire un élément positif d'apprentissage.

*Je n'ai jamais couru après le bonheur,
le bonheur pour moi, c'est dans
le quotidien. Chaque jour, il faut pouvoir
se dire quel est le petit bonheur que
j'ai vécu dans la journée.*

Annexe 1. LEAP : leadership, excellence, accomplissement, passion

- Marketing** Cette capacité à générer des initiatives fait partie du volet relève du programme LEAP. Cela a été créé pour redéfinir les modes traditionnels de recrutement. Le plan marketing pour la relève intègre des concepts du marketing dans la fonction développement organisationnel.
- Avenir** Depuis les trois dernières années, l'entreprise utilise ce plan comme outil appuyant les stratégies d'attraction de nouveau personnel spécialisé. Line attribue le succès de cette innovation managériale à la capacité de sortir de sa zone de confort et à une volonté d'entretenir un dialogue avec d'autres départements.

Clientèle

- Le programme LEAP concerne le développement des compétences de l'ensemble des équipiers de Premier Tech, tant le personnel de bureau que de production.
- Il est conçu et déployé au Québec dans un premier temps.
- À plus long terme, il s'appliquera à tous les ports d'attache de Premier Tech de par le monde, ajusté en fonction des diverses réalités mondiales.

Objectifs

- Assurer la compétitivité de Premier Tech par le développement du plein potentiel de son capital humain.
- Développer les équipiers de manière à leur permettre: de diriger au quotidien avec vision; d'exceller dans l'exécution; d'accomplir et d'être redevable de leurs objectifs; de se passionner pour le succès.

Structure du programme : plateformes

Plateforme Réseau Relève

- Positionner Premier Tech à titre d'employeur de choix auprès de la population étudiante.
- Accélérer l'intégration des participants dans un premier emploi.

Plateforme Imprégnation

- - -

- Intégrer les équipiers dans leur nouvel environnement de travail.
- Initier le nouvel équipier au contexte d'une entreprise manufacturière qui innove.

Plateforme Enrichissement

- - -

- Permettre aux équipiers de perfectionner leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles.
- Outiller les équipiers à titre d'acteurs significatifs dans l'innovation, la productivité et la croissance de l'entreprise.

Plateforme Élévation

- - -

- Accompagner les équipiers identifiés à assumer un rôle de leader d'affaires, d'expertise ou de gestion.

Plateforme Réseau Partenaire

- - -

- Former les partenaires d'affaires sur les processus, outils, produits et services de Premier Tech.
- Former les clients de Premier Tech à l'utilisation adéquate de ses produits et services afin d'accroître leur compétitivité.
- Permettre à des entreprises d'avoir accès aux outils d'affaires, aux processus et aux expertises de Premier Tech.

Annexe 2. PDG : Programme de développement des gestionnaires

- - -

Clientèle

- - -

- Le PDG vise le développement de l'ensemble des gestionnaires de Premier Tech, des superviseurs de premier niveau aux hauts dirigeants.
- Cela représente environ 150 participants, répartis à travers l'Amérique du Nord et principalement au Québec.
- Bien que des gestionnaires provenant d'autres entreprises soient embauchés, la majorité des gestionnaires chez Premier Tech sont promus à ce titre à l'interne, sur la base de leur potentiel.

Objectifs

- - -

- Permettre aux gestionnaires de comprendre les attentes de Premier Tech face à leur rôle.
- Soutenir les gestionnaires dans le développement de leurs compétences de gestion, dans les six domaines identifiés.

Structure du programme : compétences de gestion

- - -

Le PDG divise le rôle du gestionnaire en six grandes compétences de gestion, définies en fonction du contexte de l'entreprise.

- **Supervision**: planifier les ressources, organiser les tâches, diriger le personnel, coordonner et faire le suivi des activités dans un souci d'excellence et de rentabilité (qualité, quantité, coûts, délais).
- **Communication**: échanger des idées et de l'information et transmettre des messages de façon active pour en assurer la compréhension.
- **Stratégie**: définir et déployer les orientations et objectifs de son équipe en tenant compte de la vision stratégique, des enjeux d'affaires et de la connaissance du marché.
- **Mobilisation**: créer une atmosphère stimulante, favorisant l'implication et l'engagement des équipiers afin de susciter leur motivation et de constituer une équipe performante dans l'atteinte des objectifs.
- **Gestion du changement**: évaluer les changements à apporter et en assurer l'implantation tout en appuyant les équipiers afin de faciliter la période de transition.

- **Coaching**: assurer un rôle de guide et de personne-ressource auprès de chaque membre de son équipe en lui offrant appui et soutien dans la réalisation de ses tâches et dans son développement.

Activités

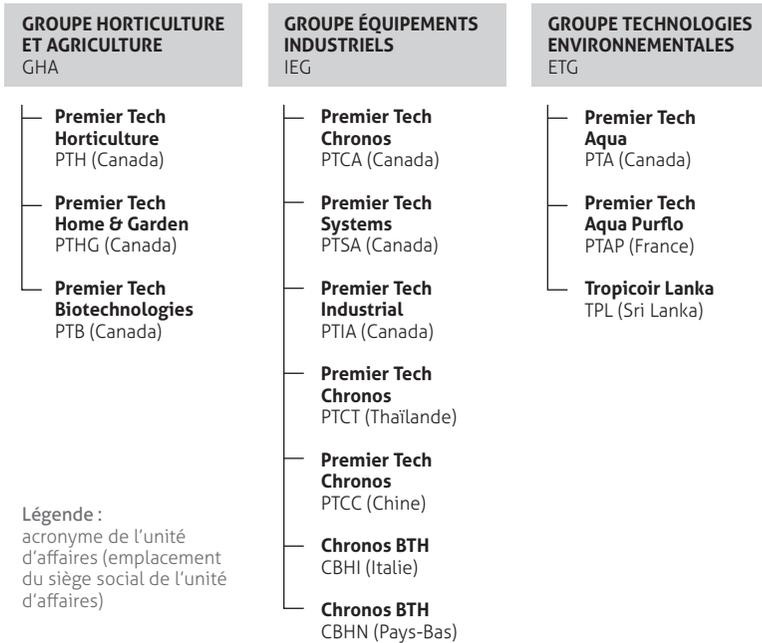
- - -

- Conférences et formations présentées par des formateurs externes.
- Ateliers de discussion internes.
- Portail sur l'intranet, présentant des capsules d'information et des outils.

Certaines activités peuvent être offertes à l'ensemble des gestionnaires, alors que d'autres sont ciblées pour des catégories spécifiques de gestionnaires, en fonction de leur expérience de gestion, du type d'équipe gérée ou des défis particuliers rencontrés.

Annexe 3. Premier Tech : profil de l'entreprise

Fondée en 1923, Premier Tech est une société qui s'est développée à partir de l'exploitation de la tourbe de sphaigne. Grâce à ses propriétés incomparables, la tourbe est principalement utilisée en horticulture et en agriculture¹. Depuis près de 90 ans, Premier Tech est un producteur de premier plan dans ces domaines.



La recherche et le développement sont au cœur de l'expansion de Premier Tech. Ses trois groupes d'affaires: horticulture et agriculture, équipements industriels ainsi que technologies environnementales ont la mission de devenir des leaders technologiques et commerciaux dans leurs domaines respectifs². La société mise sur l'innovation, le développement de son personnel et le lancement de produits à valeur ajoutée pour assurer sa croissance à long terme.

1 Pour plus de détails au sujet des utilisations de la tourbe de sphaigne, voir le site de l'Association des producteurs de tourbe horticole du Québec, <<http://www.tourbehorticole.com>>.

2 <<http://www.premiertech.com/global/fr>>.

En 2011, Premier Tech comptait plus de 2 000 équipiers répartis dans le monde et des filiales dans une quinzaine de pays. Premier Tech occupait le 136^e rang au palmarès des 500 plus grandes sociétés au Québec³.

3 *Les Affaires* (2011). « Le classement des 500 plus grandes entreprises du Québec », été.

CHAPITRE 13

Le défi de l'innovation d'Isabelle Marcoux et de Brigitte Lépine

Vers la transformation de Transcontinental

Ariane-Hélène Fortin et Louis Jacques Filion

*Le meilleur moyen d'avoir une bonne idée
est d'avoir beaucoup d'idées.*

Linus Pauling

Résumé

Créée en 1976, l'entreprise Transcontinental se spécialise dans l'impression, l'édition et les solutions interactives. En 2010, Isabelle Marcoux, vice-présidente au développement de la société et Brigitte Lépine, directrice principale à la planification stratégique, mettent sur pied le programme Challenge de l'innovation, qui vise à stimuler davantage l'innovation au sein de l'entreprise à partir des idées du personnel.

Avec ce programme, elles souhaitent connaître les meilleures idées des employés pour mieux s'ajuster aux tendances et besoins émergents des marchés et des clients. Les employés, tous niveaux et tous secteurs confondus, sont consultés. Isabelle et Brigitte misent sur le développement d'une culture de l'innovation qui permettra de démarquer l'entreprise de ses concurrents. La première édition de cet ambitieux programme lancé au cours de l'automne 2010 s'est terminée en mai 2011. La réponse du personnel a dépassé toutes les attentes, même les plus optimistes. Cette étude de cas présente le programme que ces deux intrapreneures ont conçu et mis en place.

La culture d'entrepreneurship est déjà très forte chez Transcontinental. On veut que cela migre vers une culture d'innovation, en encourageant la collaboration entre les équipes, entre les secteurs et entre les groupes. On mise sur le Challenge de l'innovation pour opérer cette transition.

Isabelle Marcoux

Un peu d'histoire

Rémi Marcoux, Claude Dubois et André Kingsley acquièrent Transcontinental en 1976. Il s'agit alors d'une petite imprimerie qui opère à Ville Saint-Laurent. L'entreprise compte une trentaine d'employés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 3 millions de dollars. Avec l'appui de ses partenaires, Rémi Marcoux s'engage dans un programme ambitieux d'acquisitions. De l'impression de journaux et de

circulaires, Transcontinental diversifiera ses activités pour aujourd'hui proposer l'édition et l'impression d'un large éventail de produits ainsi que des solutions publicitaires intégrant les nouvelles technologies du jour: promotions par courriel, circulaires électroniques, téléphones intelligents, tablettes électroniques et autres idées novatrices.

Au début de 2011, l'entreprise compte 10 500 employés répartis au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Le chiffre d'affaires s'élève à 2,3 milliards de dollars. La majorité des activités, soit 2,1 milliards, est réalisée au Canada. Les opérations américaines et mexicaines représentent environ 100 millions de dollars chacune.

L'entreprise compte trois secteurs. Transcontinental Média regroupe les activités d'édition de magazines et de journaux. Cette division propose une plateforme de médias numériques diversifiés et un réseau de distribution de porte-à-porte de matériel publicitaire. L'édition couvre une grande diversité de sujets à travers de nombreux magazines et journaux tels que *Les Affaires*, *Coup de Pouce*, *Elle Québec*, *Elle Canada*, *Canadian Living*, *Canadian Gardening*, *Style at Home*, *Décormag* et plusieurs autres publications. Cette division assume aussi l'édition et la distribution porte-à-porte du populaire publi-sac. La stratégie du secteur, c'est de faire de l'édition d'un océan à l'autre en langue française et anglaise et offrir aux annonceurs l'accès à des publics qualifiés.

Transcontinental Impression regroupe les activités d'impression de journaux, circulaires, magazines, livres, produits marketing et de publipostage à travers un guichet unique qui facilite le service à la clientèle. Le réseau d'imprimeries dispose de matériel à la fine pointe de la technologie pour répondre aux besoins évolutifs du marché.

En 2008, Transcontinental a ajouté une troisième corde à son arc en créant Transcontinental Interactif, un secteur à l'avant-garde des nouvelles tendances en communications interactives et en solutions innovatrices pour rejoindre les consommateurs. Cette division offre des services personnalisés de marketing à l'aide de plateformes de communication numériques. Ce secteur permet aussi l'analyse de base de données, le marketing par courriel et les contenus promotionnels sur mesure, y compris l'édition sur mesure et l'impression de produits marketing. En octobre 2011, les secteurs des médias et de l'interactif seront regroupés.

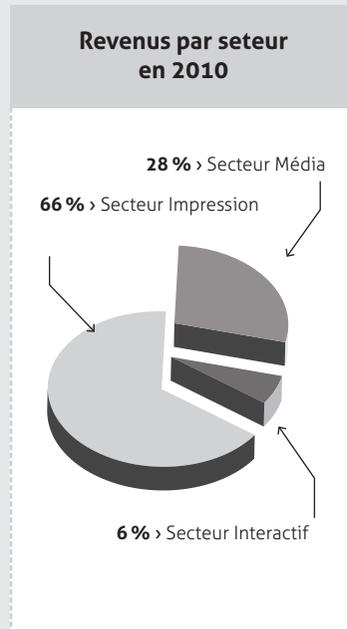
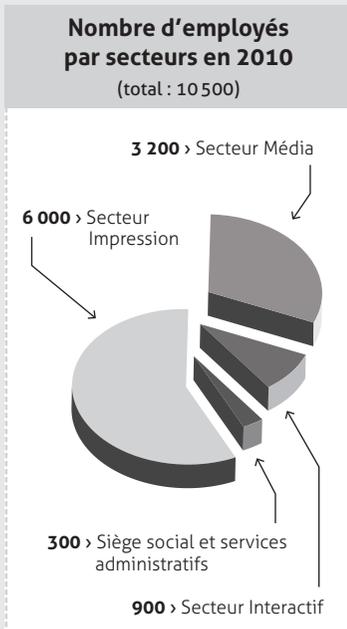


Mission

Développer des produits et services à valeur ajoutée et de multiples canaux de diffusion qui permettent de joindre et de fidéliser les consommateurs de façon toujours plus efficace. Optimiser les intérêts de nos employés, de nos clients et de nos actionnaires.

Principes directeurs

- être à l'écoute des clients, anticiper leurs besoins et dépasser leurs attentes;
- placer l'innovation au cœur de nos pratiques d'affaires tout en se maintenant à la fine pointe des tendances et des nouvelles technologies;
- favoriser le développement de nos employés, leur capacité à s'adapter et leur engagement à améliorer continuellement nos façons de faire;
- poursuivre notre développement par acquisition et par croissance interne tout en créant de la valeur pour les actionnaires et en maintenant une gestion financière disciplinée;
- être une entreprise d'avant-garde sur le plan de la responsabilité sociale et de la régie d'entreprise.



Source: Transcontinental (2010). *Rapport annuel*.

La succession s'organise

- - -

Après plus d'une trentaine d'années à la tête de l'entreprise, Rémi Marcoux confie, en 2008, la direction de l'entreprise à l'un de ses gendres, François Olivier. Il conservera toutefois sa position de président exécutif du conseil d'administration jusqu'en février 2012, alors que sa relève à ce poste sera assurée par sa fille, Isabelle Marcoux. Il demeure membre du conseil d'administration.

Transcontinental conserve sa saveur familiale: deux enfants et un gendre de la famille Marcoux occupent des fonctions stratégiques au sein de l'entreprise. Cette vague de relève amène avec elle un vent de nouvelles perspectives et un nouveau dynamisme à l'entreprise. Au cours des derniers cinq ans, le flambeau vient d'être transmis à une autre génération.

Le Challenge de l'innovation dont il est question dans ce cas se veut une brillante initiative de cette nouvelle direction. Cette initiative a été amorcée et menée par Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine, deux jeunes femmes passionnées et énergiques qui sont prêtes à sortir des sentiers battus pour amener Transcontinental vers de nouveaux sommets.

Isabelle Marcoux

- - -

Isabelle Marcoux, deuxième des trois enfants Marcoux, est titulaire de deux baccalauréats de l'Université McGill: un premier en sciences politiques et économiques et un second en droit civil. Depuis 1995, elle est membre du Barreau du Québec. Elle exerce d'abord le droit dans le cabinet d'avocats McCarthy Tétrault LLP avant de se joindre à Transcontinental en 1995.

Jusqu'en 2004, elle occupe les fonctions de directrice des fusions et acquisitions, de secrétaire générale adjointe et de directrice des affaires juridiques. Son ascension dans l'entreprise se poursuit alors qu'en 2004, elle devient vice-présidente au développement des affaires. Elle sera nommée vice-présidente du conseil d'administration, en 2007, puis présidente en 2012.

En dehors de ses activités professionnelles chez Transcontinental, Isabelle Marcoux est une femme fortement impliquée dans le monde des affaires. Elle fait partie de plusieurs conseils d'administration, dont ceux de Power Corporation du Canada, Rogers Communications, George Weston, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et le Musée des beaux-arts de Montréal, où elle occupe aussi la présidence du conseil de l'éducation. Cela reflète bien l'importance qu'elle accorde à l'engagement social et à l'implication communautaire. Dans ce sens, elle participe d'ailleurs à d'importantes campagnes de financement pour le compte de diverses organisations comme la Fondation du maire de Montréal pour la Jeunesse, l'Hôpital de Montréal pour enfants (The Montreal Children's Hospital) et Centraide–United Way.

En 2007, Isabelle Marcoux a reçu le prestigieux prix Top 40 under 40^{MC}. Chaque année, ce prix, remis dans le cadre d'un programme national, honore 40 Canadiens de moins de 40 ans qui se sont illustrés par leurs réalisations dans une entreprise privée, dans la fonction publique ou dans un organisme sans but lucratif. Isabelle Marcoux est une femme ambitieuse, passionnée et totalement impliquée dans le développement de l'entreprise qui l'a vue grandir.

Brigitte Lépine

- - -

Brigitte Lépine s'est jointe à Transcontinental en 2007 à titre de directrice principale à la planification stratégique, domaine dans lequel elle compte une solide expertise. Grâce au leadership dont elle a fait preuve lors de la mise en place du programme d'innovation, Brigitte a été nommée vice-présidente à la stratégie et l'innovation en novembre 2011. Elle cumule un baccalauréat en économie avec spécialisation en économétrie et une maîtrise en économie (environnement et développement) de l'Université de Cambridge en Angleterre.

Brigitte Lépine a commencé sa carrière chez The I.S.O. Group, comme conseillère en planification stratégique pour des entreprises complexes d'envergure internationale. Sa carrière se poursuit chez Bombardier Aéronautique où elle gravit les échelons pour devenir vice-présidente de la planification stratégique. À la fin de ce contrat, elle passe du côté du développement de produit où elle participe, entre autres, au développement de l'avion d'affaires Global 7000 au début des années 2000.

Son expérience en planification stratégique et en développement de produit a ensuite été mise au profit du Cirque du Soleil où elle a travaillé quelques années au développement de nouvelles initiatives d'entreprises, appelées « Les nouvelles aventures du Cirque du Soleil ». Il s'agit de l'exploitation de la marque dans de nouveaux créneaux d'activités hors secteur : événements spéciaux, *merchandising*, hôtel-spa, bar, jeux vidéo, télévision, cinéma, spectacles en aréna, etc. Pendant son passage de près de quatre ans à cette entreprise, elle y évaluera environ 200 projets et préparera une quinzaine de plans stratégiques détaillés dont une dizaine serviront à lancer un programme d'exploitation des projets proposés. « *C'est toujours le même ratio. En développement, pour 100 projets étudiés, seulement deux naîtront.* » Cet emploi la préparera de façon tout à fait appropriée pour le Challenge de l'innovation qu'elle sera amenée à mettre en place chez Transcontinental en collaboration avec sa supérieure immédiate, Isabelle Marcoux, quelques années plus tard.

Dans le même ordre d'idées, il convient de mentionner que, pour mieux préparer la mise en place du Challenge de l'innovation chez Transcontinental, Brigitte Lépine a effectué une formation au MIT¹ qui portait sur la mise en place d'une culture de l'innovation au sein d'une entreprise (voir annexe 1). Cette même formation sera suivie par la directrice au développement du talent.

Des années difficiles pour Transcontinental

- - -

Au cours des années 2005-2010, deux éléments majeurs font pression sur Transcontinental. D'une part, les marchés de l'impression et de l'édition voient s'accélérer leur transformation majeure amorcée depuis l'arrivée d'Internet avec la venue de nouvelles plateformes de communication. D'autre part, la crise économique ayant pris naissance aux États-Unis en 2008 et touché le Canada en 2009 a fait connaître des temps difficiles à l'entreprise.

1 Plus précisément au MIT Sloan Executive Education (Massachusetts Institute of Technology).

Un marché en pleine transformation

- - -

En 2006-2007, Transcontinental voit sa croissance ralentir dans le secteur de l'impression et des médias. Le visage du marketing change et les entreprises investissent de plus en plus pour être vues sur la toile, et moins pour paraître dans les journaux, la télévision et la radio, comme c'était le cas auparavant. Partout sur le marché apparaissent de nouveaux types de marketing reposant sur les courriels, les messageries texte et les réseaux sociaux comme Facebook. Actuellement, les annonceurs testent les avenues de l'interactivité et Transcontinental a lancé ses premiers projets pilotes en matière de communication personnalisée. « *Au Canada, 15 à 20% du budget publicitaire sont consacrés aux plateformes numériques* », estime Brigitte Lépine.

Malgré cela, pour un grand nombre de consommateurs, le papier demeure l'outil le mieux adapté pour la communication. La circulaire reste très efficace pour certains types de détaillants et l'idée de cesser l'envoi de circulaires fait craindre de perdre de la clientèle. En ce domaine, mentionnons que Transcontinental a pris un virage vert et ses publi-sacs sont maintenant entièrement biodégradables, autant le sac que son contenu.

Une récession qui n'est pas bienvenue

- - -

La récession économique a frappé de plein fouet en marketing et en publicité. En 2008, alors que 25 % des revenus de Transcontinental proviennent du marché américain, la crise financière se fait fortement ressentir. En 2009, la récession frappe aussi le Canada. Comme la dépense en marketing correspond à l'un des premiers secteurs touché par les coupures lors de difficultés financières, Transcontinental écope, mais ne ralentit pas pour autant son programme d'investissement. En plus d'investir dans sa plateforme de médias numériques et de services interactifs, la compagnie aura dépensé plus de 700 millions de dollars pour moderniser son réseau d'imprimerie à la fine pointe de la technologie. Alors qu'en 2005 et 2006, 15 000 employés travaillaient dans ce domaine au sein de l'entreprise, il n'en reste plus que 10 500 en 2010. Cela est dû, entre autres, à la vente de la division de publipostage américaine de 1 500 employés, l'une des rares ventes de Transcontinental dans son histoire de croissance par acquisitions.

Le secteur de l'impression est aussi en évolution. Québecor World, le plus grand compétiteur du secteur de l'imprimerie est sous la Loi de la protection de la faillite en 2009.

En 2010, Transcontinental se remet graduellement de cette période mouvementée pour afficher les meilleures marges de profitabilité de son industrie. L'imprimerie se porte mieux, l'édition aussi, et le secteur interactif prend progressivement son envol. Transcontinental se tourne vers l'avenir et recherche de bonnes idées pour générer de la croissance autrement que par les acquisitions, comme ce fut le cas dans le passé.

Pour bien soutenir la croissance par l'interne, la direction décide d'amorcer un virage vers l'innovation en invitant son personnel à adopter un comportement intrapreneurial. Isabelle Marcoux explique que l'innovation a toujours été présente chez Transcontinental, mais de façon cyclique puisque la technologie d'impression est dispendieuse et les sommes à investir pour se procurer de nouvelles technologies sont très élevées. « *On ne peut innover en continu sur le plan technique, mais on peut le faire sur les processus* ». Transcontinental a développé avec les années une forte culture de l'amélioration continue à travers un programme Kaizen. L'entreprise veut maintenant pousser plus loin cette amélioration et inciter les employés de l'entreprise à s'engager dans l'élaboration de nouveaux projets. « *Il faut voir comment on peut mobiliser les employés, canaliser les énergies et faire remonter les bonnes idées. On veut briser les barrières* », explique Isabelle Marcoux. Elle poursuit :

L'entreprise suit un cycle run, grow, transform.

- *Run : Mieux gérer nos activités de façon à être efficace et rentable.*
- *Grow : croître et élargir nos actifs.*
- *Transform : aller de l'avant, repenser les activités et développer de nouveaux produits.*

L'entreprise s'est développée, elle a connu une bonne croissance. Nous cherchons maintenant à nous transformer et à prendre avantage du virage numérique.

À l'automne 2010, François Olivier, PDG et CEO de Transcontinental, confie à Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine le mandat de trouver une façon de stimuler l'innovation au sein de l'entreprise. Elles proposent un concours d'idées innovatrices inspiré de l'initiative de Metro International. Elles suggèrent d'allouer des sommes d'argent pour l'implantation des meilleurs projets d'affaires. L'innovation étant une priorité du conseil d'administration, Rémi Marcoux, alors président du conseil, donne son aval pour un tournoi d'innovation. Les membres de la direction et cadres supérieurs adhèrent au projet avec enthousiasme.

Metro International et son concours d'innovation

À la recherche de nouveaux revenus, Metro International, une entreprise suédoise, choisit de lancer un concours d'innovation à l'interne. Cette idée intéresse la direction de Transcontinental. Quelques échanges entre les deux entreprises partenaires ont permis de comprendre le processus du concours et Transcontinental a pu s'en inspirer pour bâtir une initiative semblable au sein de son entreprise.

Le Challenge de l'innovation

-- --

Une équipe de pilotage

-- --

L'organisation du Challenge de l'innovation débute par la formation d'un comité de pilotage. Ce comité est constitué de huit personnes : les trois vice-présidents de chacun des trois secteurs (impression, média et interactif), le vice-président du centre administratif et siège social, la directrice en développement du talent (développement organisationnel), le vice-président des communications internes et externes, puis Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine. Ensemble, ils réfléchissent à la façon de procéder pour mettre sur pied la toute première édition du Challenge de l'innovation. Il faut penser au recrutement, à la création des équipes, à la sélection et à la formation d'animateurs, à la formation et à l'habilitation des équipes de participants, aux séances de travail, aux étapes de sélection, aux membres du jury et à leur formation, ainsi qu'aux questions de logistique, de communication

et de finances. Le rôle de la gestion du talent est important puisque l'aspect formation est primordial pour développer un langage commun à travers l'entreprise.

Un processus de recrutement à large visibilité

- - -

En décembre 2010, les communications amorcent le processus en informant les employés de la tenue du Challenge et des modalités d'inscription. Des affiches sont placées dans chacune des usines de Transcontinental des trois pays et une affichette sous forme de carte postale est expédiée avec chaque relevé de paye à tous les employés. Les documents sont conçus en français, en anglais et en espagnol pour les usines mexicaines.

Tous les employés des trois secteurs travaillant directement aux activités de l'entreprise ou à leur gestion sont invités à s'inscrire, peu importe leur niveau hiérarchique, leur fonction ou leur formation. Les inscriptions peuvent se faire en équipe ou individuellement. Les participants s'inscrivant seuls seront intégrés à une équipe. Les équipes doivent compter huit participants multifonctionnels et d'expériences variées.

La date limite pour les inscriptions, le 20 janvier 2011, laisse aux employés environ deux mois pour annoncer leur participation. Le comité de pilotage souhaite au moins 800 inscriptions pour être en mesure de constituer une centaine d'équipes. Comme le souligne Brigitte Lépine, avec 100 équipes qui soumettent chacune une idée, cela donne espoir qu'il ressorte au moins une ou deux excellentes initiatives à développer.

Des animateurs pour accompagner les équipes

- - -

Pour encadrer les équipes inscrites au concours, une centaine d'animateurs sont sélectionnés et formés. Les animateurs sont des gens de l'organisation, choisis à l'interne. Une bonne partie d'entre eux proviennent de la base d'animateurs du programme d'amélioration continue Kaizen. Ce programme a été mis sur pied plusieurs années auparavant dans le secteur de l'impression par François Olivier, alors

président de ce secteur avant d'accéder à la direction de l'entreprise. D'autres animateurs sont des formateurs provenant des ressources humaines ou du développement de produits, en marketing.

Transcontinental fait appel à la firme de consultants ZBA, Zins Beauchesne et associés qui a aussi travaillé avec le Groupe Cascades sur les questions d'innovation, pour l'accompagner dans la conception du contenu des ateliers pour les animateurs, les participants et la formation des juges. Les animateurs reçoivent ainsi une journée de formation sur le Challenge de l'innovation et sur les ateliers qu'ils auront à animer auprès des participants inscrits au projet.

*Surprise: près du double des inscriptions prévues.
Un succès inattendu!*

Les inscriptions vont bon train et dépassent toutes attentes. Le concours atteint les 800 participants souhaités plusieurs jours avant la fin de la période d'inscription. Au cours des dernières 48 heures, la cadence des inscriptions se poursuit de façon exponentielle. Elles atteindront 1 500. L'engouement pour le concours se révèle une agréable surprise pour Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine.

La participation se montre bien répartie entre les pays, alors que la proportion d'inscrits se compare pour le Canada, les États-Unis et le Mexique. Pour un total de 10 500 employés, 1 500 participants représentent un taux de participation de 10%. Au-delà des participants, 500 cadres supérieurs seront invités à suivre les deux formations en ligne.

Des équipes diversifiées pour plus de créativité

Bien que les participants aient eu la possibilité de former eux-mêmes des équipes, la grande majorité, soit 80%, se sont inscrits individuellement. La création des équipes présente un réel défi. Elles doivent être formées d'environ huit participants du même secteur et groupe d'affaires, être multifonctionnelles, multiniveaux, mixtes, d'âge divers et d'expériences de travail variées. Les employés du siège social et administratif inscrits, soit 55 participants, seront répartis à travers les équipes. Le fait d'incorporer les gens du siège social et administratif avec les gens des opérations s'avéra une bonne idée.

Ça a créé une expérience vraiment extraordinaire. Une des équipes gagnantes a été guidée par une personne des ressources humaines du siège social et une autre équipe finaliste comptait quelqu'un des communications du siège social. Cet exercice-là a montré qu'une fonction support peut être un bon atout à une équipe multifonctionnelle, commente Brigitte Lépine.

La diversité au sein des équipes contribue à la créativité et devient fort utile au moment de structurer l'idée en projet viable. Certaines équipes l'ont appris malgré elles. À titre d'exemple, une équipe de technologies informatiques (TI) inscrite comme telle a refusé d'être séparée.

Au cours des ateliers, ils ont constaté qu'ils n'avaient pas toutes les expertises autour de la table pour identifier les risques et bénéfices du projet, réfléchir au plan financier ou encore communiquer l'idée au jury. Cela leur a nui dans le développement de leur idée, explique Isabelle Marcoux. Ils ont donc compris l'importance de la diversité des fonctions et de l'expérience. Ils l'ont vécu.

Les équipes inscrites ne respectant pas les critères de formation d'équipes ont été redistribuées autrement.

Les équipes étaient généralement composées d'au moins un employé qui travaillait auprès de la clientèle, d'un employé des finances et d'un autre qui travaillait à la production ou près de la production. Les équipes qui ont gagné étaient d'ailleurs toutes des équipes très diversifiées, preuve que ce critère, auquel Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine tenaient tant, est très important dans un concours comme le Challenge de l'innovation.

Au total, 168 équipes ont été formées.

Participation par secteur

Secteur Impression	59 équipes pour 6 000 employés
Secteur Média	72 équipes pour 3 200 employés
Secteur Interactif	37 équipes pour 900 employés
Siège social	55 employés sur 300 employés dispersés dans des équipes
Total	168 équipes pour 10 500 employés

Deux ateliers pour bien outiller les équipes

- - -

Les participants suivront deux ateliers de travail de quatre heures, soit deux demi-journées. Le premier aura lieu en février et l'autre en mars 2011. Avant le premier atelier, les participants doivent remplir une fiche individuelle dans laquelle ils sont invités à réfléchir à des besoins ainsi qu'à des opportunités d'innovation. Ils arrivent donc préparés au premier atelier où ils font connaissance avec les autres membres de leur équipe.

Le premier atelier consiste à déterminer en équipe des opportunités d'innovation, à produire des idées et à sélectionner les meilleures. Le deuxième atelier, un mois plus tard, amène les équipes à déterminer les risques et bénéfices associés à leur idée, à la transformer en concept, à spécifier les principales étapes de développement et de mise en œuvre, à déterminer les aspects financiers du concept et à préparer la présentation. Les équipes remplissent un gabarit sous forme de PowerPoint qui servira aux présentations lors des étapes de sélection. L'uniformité des présentations facilite la comparaison pour les juges lors des étapes éliminatoires. À la sortie du deuxième atelier, les équipes sont prêtes pour le concours.

Un jury expérimenté

- - -

Le jury est choisi par la direction de Transcontinental. Il est composé de huit membres. Il regroupe des gens d'affaires ayant des expériences différentes et complémentaires. Son rôle consiste à sélectionner les idées gagnantes. L'annexe 2 présente la liste des membres du jury.

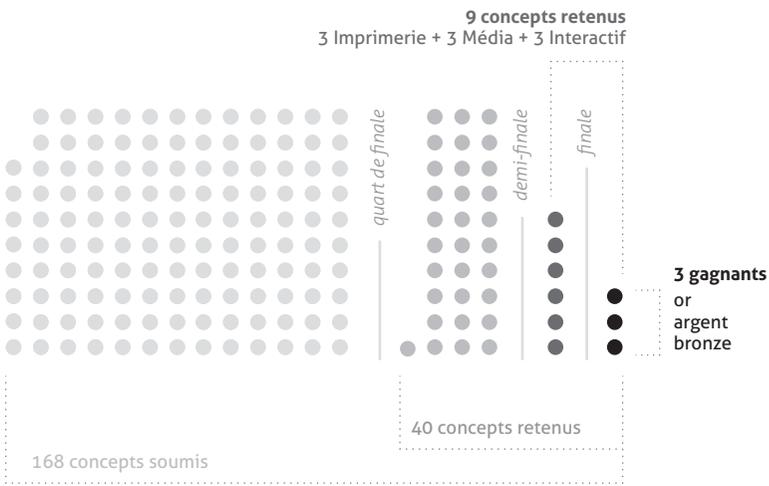
Sous la supervision de la directrice de la gestion du talent, la firme de consultants ZBA, Zins Beauchesne et associés a élaboré une formation pour mieux préparer les membres du jury à jouer leur rôle. Le jury reçoit cette formation sous la forme d'un webinaire en ligne. Ils y apprennent les rouages du Challenge de l'innovation, les critères de sélection des idées et le fonctionnement de la notation qui permet de dégager des gagnants.

Un « tournoi » qui se joue en trois rondes

Le Challenge de l'innovation est prévu en trois rondes éliminatoires, à la manière d'un tournoi sportif. D'abord, tous les concepts soumis sont analysés par le jury en quart de finale. Chaque équipe a 15 à 20 minutes pour présenter, puis une période de questions-réponses de 5 à 10 minutes s'ensuit. Les présentations se déroulent en face-à-face ou en vidéoconférence pour les équipes situées à l'extérieur de Montréal, tant au Canada et aux États-Unis qu'au Mexique. Des interprètes permettent aux juges de bien comprendre les équipes qui s'expriment en espagnol. Quatre semaines sont prévues pour cette étape.

À l'issue des quarts de finale, il est prévu que 40 concepts soient retenus. Les demi-finales se tiennent ensuite de la même façon au cours des deux semaines suivantes. De 40 concepts, seulement neuf doivent être retenus, soit trois concepts pour chacun des secteurs. Un peu plus de deux semaines s'écoulent ensuite avant les finales, ce qui laisse le temps aux équipes de retravailler leur projet en tenant compte de la rétroaction reçue des juges. La finale pour les neuf concepts se tient en une journée, se déroulant à Montréal. Trois équipes doivent sortir vainqueurs: la première sera médaillée d'or, la deuxième d'argent et la troisième, de bronze.

Figure 1 – Les rondes du Challenge de l'innovation



Des prix qui permettent de se divertir

L'équipe obtenant l'or se voit attribuer des billets pour le tout nouveau spectacle du Cirque du Soleil, à Toronto, portant sur Michael Jackson. L'équipe remportant la deuxième place a droit à un souper de l'entreprise Diner in the sky, qui sert un repas copieux autour d'une table juchée tout en haut d'une grue surplombant la ville choisie. Les équipes obtenant le bronze réaliseront une activité de *teambuilding*. Tous les autres participants ayant accédé à la finale recevront un iPod Touch.

À l'issue du concours, les trois concepts gagnants se partagent une enveloppe prévue de deux millions de dollars pour soutenir les premières phases de leur développement. Il est aussi prévu que les employés des équipes gagnantes puissent être dégagés de leurs fonctions journalières pour participer à la mise en place de leur idée.

Innovation

Pour Transcontinental, l'innovation c'est:

- développer et implanter/commercialiser une nouvelle offre, de nouveaux processus ou procédés qui créent une valeur ajoutée significative ou un avantage concurrentiel.

L'innovation contribue à:

- **gérer** (*run*) de façon optimale en ce qui a trait à l'efficacité et à la profitabilité;
- **accroître** (*grow*) le nombre de clients, les revenus et les parts de marché;
- **créer** (*transform*) de nouveaux produits, services ou solutions.

Comment choisir les idées novatrices

Le jury évalue les concepts soumis selon trois grands critères: le potentiel stratégique, la faisabilité et la facilité de mise en œuvre, ainsi que le potentiel financier. Chaque critère est divisé en quatre sous-critères qui sont évalués selon un système de pointage (voir annexe 3).

Beaucoup d'idées, plusieurs gagnants!

Au départ, on espérait qu'une centaine d'idées seraient présentées, mais il n'y en eut pas moins de 168. Quatre idées ont été déclarées vainqueurs, dont deux ont reçu la médaille de bronze, *ex æquo*. Ces quatre projets primés coûteront probablement plus que les deux millions initialement prévus, selon Isabelle Marcoux. Mais les idées sont excellentes et la mise en œuvre vaut le coup. Une sélection s'imposera pour les postes qui s'ouvriront afin de réaliser les projets. Par exemple, la mise en œuvre du concept ayant remporté l'or nécessitera l'embauche de trois employés supplémentaires à temps plein. Les personnes de cette équipe suivront le projet, mais ne le réaliseront pas. L'équipe de développement prendra le relais.

Des projets à venir

Les idées qui n'ont pas été retenues reçoivent une rétroaction expliquant les raisons de leur non-rétention, mais soulignant aussi les forces du projet. Ces concepts, qui n'ont pas gagné, ne sont pas en reste. Transcontinental prévoit dans son prochain budget une enveloppe d'investissement pour plusieurs d'entre eux. Certaines idées sont facilement applicables et peuvent être rentables pour l'entreprise. D'autres ne généreront pas de revenus, mais faciliteraient des processus et des façons de faire et il vaudrait la peine qu'on s'y attarde, selon Isabelle Marcoux. En fin de compte, le Challenge de l'innovation aura contribué pour bien plus que les quatre projets gagnants!

L'avenir du Challenge

À la fin de 2011, le premier Challenge de l'innovation chez Transcontinental prend fin et le succès dépasse tout ce qui avait été anticipé: plus d'équipes que prévu, une foule d'idées brillantes, quatre gagnants plutôt que trois, mais surtout, une mobilisation créative et innovante sans précédent dans l'organisation. Les participants, qu'ils soient gagnants ou non, ont démontré beaucoup d'enthousiasme et une grande fierté d'avoir contribué à la dynamique de l'entreprise. Le sentiment d'appartenance à leur équipe et à leur entreprise qu'ils ont

développé à travers le processus est palpable. De plus, plusieurs dirigeants ont été surpris de la qualité des présentations et de la validité des idées suggérées, expliquent Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine.

Les deux responsables du concours sont optimistes face à l'avenir. À la fin de 2011, elles font le bilan et envisagent une deuxième édition. Elles sont convaincues que ce qu'elles ont vécu avec le Challenge de l'innovation constitue un moyen hors pair pour stimuler l'innovation dans une organisation.

Des ajustements seront apportés pour les prochaines éditions et de grandes questions seront approfondies. Par exemple, veut-on introduire dans les équipes la présence de personnes provenant de divers secteurs ? Cela pourrait donner des résultats intéressants, mais implique une logistique plus complexe car, dans cette perspective, les équipes devraient être composées d'employés de plusieurs entreprises différentes. De plus, les responsables se demandent si le Challenge devrait être dirigé vers un seul thème. Par exemple, pourquoi ne pas proposer une problématique ou une opportunité réelle autour de laquelle les équipes proposeraient des solutions innovantes ? Un débat est en cours autour de plusieurs perspectives possibles pour relancer ce processus d'effervescence organisationnelle. Mais le changement de culture est amorcé et fortement engagé.

L'autorenouvellement permanent de l'entreprise

- - -

François Olivier, Isabelle Marcoux et Brigitte Lépine ont vu juste en croyant qu'un concours de l'innovation amènerait un nouveau dynamisme et des idées novatrices au sein de l'entreprise. Les deux intrapreneures s'interrogent quant aux choix à faire pour aller plus loin, pour intégrer plus à fond une culture de l'innovation partout dans l'entreprise, pour que la dynamique interne accélère la génération d'idées nouvelles et maintienne une autotransformation de façon permanente.

L'idée consiste à développer une culture d'entreprise où le fait d'entreprendre à l'interne devienne la norme. Il s'agit d'offrir au personnel la possibilité de passer du rôle d'employé à celui d'intrapreneur. Quel beau défi !

Annexe 1. Construire une organisation innovante

- - -

La formation «Building, Leading, and Sustaining the Innovative Organization» est offerte par la MIT Sloan Executive Education.

Ce programme est conçu pour aider au démarrage des idées d'affaires innovantes dont les dirigeants d'entreprise ont besoin pour rester compétitifs et concurrentiels. S'appuyant sur les dernières recherches du MIT Sloan School of Management, le programme offre un ensemble de stratégies pour les entreprises en croissance confrontées à l'évolution des marchés, des technologies et des exigences des consommateurs.

Cette formation d'une durée de deux jours est offerte trois fois par année.

Pour plus de détails: <http://executive.mit.edu/openenrollment/program/building_leading_and_sustaining_the_innovative_organization/4>.

Annexe 2. Composition du jury de la première édition du Challenge de l'innovation

- - -

Allan Middleton, professeur expert en marketing média à la York University de Toronto

Peter Golberg, président de Bouclair

Alexandre Taillefer, entrepreneur (Intellia Productions, Hexacto Games)

André Tremblay, membre du conseil d'administration de Transcontinental

Rémi Marcoux, fondateur de Transcontinental

François Olivier, président et chef de la direction de Transcontinental

Isabelle Marcoux, vice-présidente du développement et administratrice de
Transcontinental

Annexe 3. Critères pour choisir les idées novatrices

1. Potentiel stratégique ou associé à la marque	
1.1. Cette idée est-elle compatible avec la stratégie « Renoncer aux acquis et bâtir le nouveau » de Transcontinental ?	/5
1.2. Cette idée apporte-t-elle une valeur ajoutée à nos clients ?	/5
1.3. Cette idée nous permet-elle de nous démarquer ou de gagner face à nos concurrents ?	/5
1.4. Cette idée pourrait-elle être appliquée dans d'autres entités ?	/5
	/20
2. Faisabilité et facilité de mise en œuvre	
2.1. La mise en œuvre de l'idée est-elle réalisable ?	/5
2.2. Avons-nous les compétences, les capacités, les ressources ou les partenaires nécessaires pour développer l'idée ?	/5
2.3. Pouvons-nous gérer le niveau de complexité ?	/5
2.4. Pouvons-nous gérer les risques et les répercussions de la mise en œuvre sur nos activités actuelles ?	/5
	/20
3. Potentiel financier	
3.1. Le potentiel de revenu est-il intéressant pour nous ?	/5
3.2. Pouvons-nous gérer les coûts associés à la mise en œuvre de l'idée ?	/5
3.3. Sera-t-il facile de générer ou d'augmenter les profits ? (Profit net ou marge bénéficiaire)	/5
3.4. Cette idée permet-elle d'atteindre le seuil de rentabilité ou de générer des profits dans un délai raisonnable ?	/5
	/20
TOTAL :	/60

CONCLUSION

Les intrapreneures

*Des agentes nécessaires au renouvellement,
à la transformation et à la réinvention
des organisations*

Louis Jacques Filion

*Il ne faut surtout pas s'accommoder des règles
du jeu des autres; nous devons aussi créer les nôtres
de manière à jouer différemment.*

*Évidemment, je parle ici de règles du jeu
qui respectent l'éthique humaine.*

Marie Louise Roy, *Vie de femme dans un métier d'homme*, 2012

*Dans une étude publiée en 2004, Catalyst a tenté
d'évaluer l'apport financier des femmes auprès
d'un échantillon de 353 compagnies de Fortune 500...*

*Les entreprises qui ont plus de femmes
dans leur équipe de direction ont des résultats supérieurs
aux entreprises qui en ont moins.*

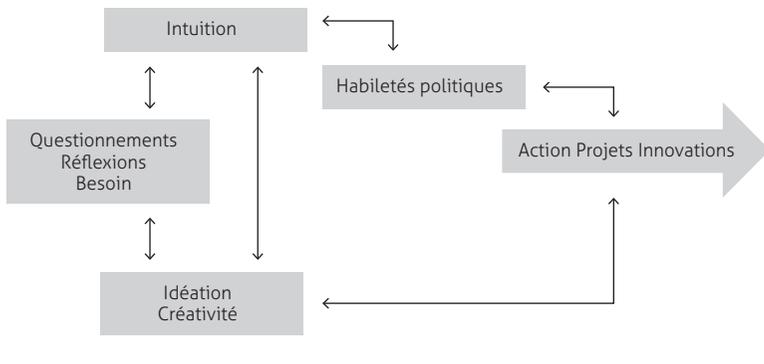
Monique Jérôme-Forget, *Les femmes au secours de l'économie*, 2012

La lecture d'études de cas d'intrapreneures nous fait prendre conscience de la diversité des contextes et des personnes qui agissent de façon innovante. Quelles belles réalisations! Comment en sont-elles arrivées là! Qu'est-ce qui est particulier chez ces personnes? Qu'est-ce qui les caractérise et les différencie? Quel est leur véritable apport à la vie, à la revitalisation ainsi qu'à la réinvention des organisations? Qui a dit que les femmes n'étaient pas innovantes?

Les motivations de ces personnes apparaissent comme étant très variées et très différentes, en fonction des milieux et des contextes dans lesquels elles évoluent, mais quatre similitudes ressortent très fortement: 1) un désir marqué d'améliorer ce qui existe; 2) une curiosité nettement plus aiguë que celle de la moyenne des gens; 3) une aptitude d'approfondissement de la compréhension du contexte plus élevée que celle de la moyenne des gens; 4) une capacité d'entrer en action, de faire, de réaliser.

Les intrapreneures sont des personnes engagées dans ce qu'elles font. Elles veulent faire progresser, avancer, aller plus loin que ce qui existe. Ce sont des personnes qui agissent comme si l'organisation leur appartenait. On trouvera ci-dessous un modèle réflexif simple qui présente le dénominateur commun le plus courant du cheminement des intrapreneures dont les études de cas sont décrites dans ce livre.

Figure 1 – **Modèle réflexif intrapreneurial**



Au début de cet ouvrage, nous avons présenté l'intrapreneuriat et la pratique intrapreneuriale. Nous allons maintenant aborder brièvement un sujet peu traité dans la recherche en intrapreneuriat: la dimension féminine, ce qui est particulier aux intrapreneures de même que les conséquences de la présence féminine dans la vie des organisations.

Les commentaires qui suivent doivent toutefois être considérés avec réserve compte tenu d'un échantillon limité de 12 études de cas au cours de la présente recherche. Mentionnons cependant que nous avons tenu, au cours des derniers 30 ans, des entrevues, à des fins de diverses recherches, avec une vingtaine d'intrapreneures et une trentaine d'intrapreneurs, soit un total de près de 60 personnes jouant des rôles innovants dans les organisations. Ce sont généralement des personnes enthousiastes aimant aller de l'avant et dégageant beaucoup d'énergie.

Les similitudes et les différences du comportement innovant quant au genre

- - -

Nos recherches sur les créatrices d'entreprises¹ nous ont appris que les entrepreneures apparaissent plus prudentes que les hommes quant à la gestion du risque, qu'elles accordent plus d'attention à la gestion de leurs ressources humaines, que leurs entreprises tendent à croître moins rapidement et à demeurer petites, mais elles sont plus pérennes, c'est-à-dire qu'elles durent plus longtemps.

Il n'existe pas de recherches qui ont abordé de façon approfondie le sujet de l'intrapreneuriat féminin. Pourtant, certaines questions reviennent souvent à ce sujet: quelles sont les similitudes et différences entre les femmes et les hommes qui agissent de façon innovante? Regardons d'abord quelques éléments de similitude. Nous avons regroupé au tableau 1 dix similitudes qui nous sont apparues communes à la majorité des cas étudiés chez les actrices et les acteurs organisationnels innovants.

1 Borges, C., L.J. Filion et G. Simard (2008). « Particularités du processus de création d'entreprises par les femmes », Actes du International Council for Small Business World Conference / Congrès mondial du Conseil international de la petite entreprise, Halifax, juin.

Tableau 1 – **Similitudes femmes/hommes dans la pratique intrapreneuriale**

1. Identité forte et bien articulée ; cohérence de soi ; culture entrepreneuriale venant le plus souvent de la famille
2. Implication dans ce qu'on fait, engagement, profondeur, passion
3. Désir incessant d'améliorer ce qui existe, de progresser
4. Écoute de son intuition, curiosité et capacité de questionner en allant profondément et au-delà des normes conventionnelles
5. Capacité à concevoir, capacité réflexive créative basée sur une pensée projective aiguisée
6. Demande de conseils, d'avis, savoir s'entourer, présence de mentors
7. Énergie pour passer à l'action
8. Capacité de bien vivre pendant de longues périodes dans des situations d'incertitude qui peuvent devenir stressantes
9. Exercice raffiné du jugement et doigté au cours des séquences de mise en œuvre
10. Préoccupation attentive et suivis méthodiques des processus menant à l'obtention de résultats. Attention méticuleuse apportée à minimiser l'utilisation de ressources

Nous nous limiterons à quelques commentaires. Les lectrices de ce texte sont invitées à considérer que les intrapreneures, comme toute autre personne, vivent des cycles dans leur vie, dans leur carrière, dans chacun des emplois occupés au cours desquels l'intensité de l'expression innovante pourra varier. Il faut généralement compter quelques années d'exercice du métier de base avant de devenir vraiment innovante, mais une fois expérimentée dans le métier, une entreprise ou un secteur, l'intrapreneure tend à agir de façon innovante plus rapidement qu'en début de carrière.

La majorité des intrapreneures vient de milieux aux identités fortes, prend souvent quelques années pour bien se placer dans la vie, ne voit pas le travail seulement comme une activité qui sert à gagner sa vie, mais davantage comme une activité dans laquelle on va se réaliser en donnant le maximum de soi, en utilisant pleinement ses capacités. Cette quête identitaire profonde, le fait de vouloir aller au fond de soi, semble se transférer à la dimension professionnelle et engendre les mêmes questionnements sur les « pourquoi » et les « pourquoi pas » qui ont marqué la quête identitaire de la période d'adolescence (adolescence définie au sens large : 15 à 25 ans).

Plusieurs intrapreneures ont vécu dans un environnement où entreprendre allait de soi. Nous sommes en mesure d'évaluer à quel point celles qui ont évolué dans des milieux familiaux propriétaires de petites entreprises ou de petits commerces ont pu bénéficier d'exemples et ont appris à développer les fonctions tant des parties gauche que droite de leur cerveau en accomplissant, déjà à un jeune âge, toutes sortes de petites tâches à leur mesure. L'éducateur en nous est à même de réaliser les limites de nos systèmes d'éducation au cours desquels on retrouve malheureusement peu de moments où les étudiantes peuvent concevoir et exécuter concrètement des activités autres que l'organisation d'événements récréatifs.

Les intrapreneures éprouvent du plaisir à passer à l'action et à agir. Elles le font à partir de modèles implicites qu'elles ont développés par essais et erreurs. Ces modèles de conception et de mise en œuvre d'activités sont élaborés et réalisés en harmonie avec l'écoute de leur intuition, ce qui nécessite un système d'information énormément plus élaboré que celui de l'entrepreneure. En effet, le système d'information de l'intrapreneure comporte deux dimensions qui évoluent en parallèle et en étroite relation : celle liée au projet proprement dit et celle liée aux réactions des gens de l'organisation au sujet du projet.

Nous abordons maintenant quelques différences entre les genres en ce qui a trait à la pratique intrapreneuriale (voir tableau 2).

Encore ici, nous nous limiterons à quelques commentaires. La quête identitaire chez la femme qui devient intrapreneure apparaît plus profonde que chez sa contrepartie masculine. Elle semble engendrer un espace mental réflexif transféré par la suite à la vie professionnelle et aux structures d'organisation de soi qui la constituent. Cela semble conférer une authenticité plus profonde à leur engagement.

Le besoin de sécurité semble conditionner les intrapreneures à se donner deux ou trois cercles de sécurité autour de l'évolution de chacun de leurs projets innovants. Cela fait en sorte qu'on retrouve un plus grand nombre de personnes autour des projets des intrapreneures que chez leurs congénères masculins qui n'ont généralement qu'un niveau de personnes impliquées dans leurs projets innovants, soient quelques collaborateurs immédiats. Les femmes qui s'engagent dans

des pratiques intrapreneuriales illustrent de façon éloquente le fait déjà démontré par certains auteurs que l'activité innovante n'est pas un processus individuel, mais le plus souvent collectif².

Tableau 2 – Différences femmes/hommes dans la pratique intrapreneuriale

Femmes	Hommes
Authenticité, être vrai envers soi et envers les autres	Acceptation du compromis, flexibilité en ce qui a trait à ce qui est acceptable
Élargissement graduel des frontières du possible	Identification de frontières « larges » du possible
Gardiennes inconditionnelles de valeurs	Porteurs flexibles de certaines valeurs, ajustables aux contingences de situations difficiles
Approches graduelles et consensuelles	Méthodes en dents de scie
Contrôle du territoire	Tactiques de guérilla
Impulsent un mouvement dans lequel de nombreuses personnes sont impliquées; agissent souvent comme des animatrices de groupe	Progressent seuls avec quelques alliés fiables; agissent le plus souvent comme des explorateurs
Importance des reconnaissances. Reconnaissances marquées, parfois amplifiées des collaborations	Peu d'intérêt pour les reconnaissances reçues au sujet de leurs réalisations; mention des collaborations

Les contributions féminines à la vie des organisations

Des auteurs ont montré des perspectives très diverses quant à la contribution des femmes à la vie des organisations. Nous ne voudrions pas terminer ce livre sans évoquer ce sujet, en particulier à une époque

2 Fillion, L.J., T.V. Menzies, G.A. Brenner et P. Cimper (2003). « Entreprises éthiques: comparaison du *role-set* des entrepreneurs hommes et femmes des communautés chinoises, italiennes et sikhs de Montréal, Toronto et Vancouver », Actes du colloque de l'ASAC, Halifax, vol. 24, n° 21, p. 198-208, publié sur cédérom; Julien, P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la croissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec; Kariv, D. (2012). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation*, New York, Routledge.

où la proportion des femmes aux études supérieures dépasse celle des hommes dans un nombre de domaines toujours plus élevé. C'est le cas à HEC Montréal depuis plusieurs années.

Les études de cas décrites dans ce livre présentent des illustrations fort éloquentes de contributions féminines au renouvellement des organisations. Se référant à une étude d'une des firmes parmi les plus crédibles en ce qui a trait aux études organisationnelles, Monique Jérôme-Forget souligne l'intérêt de la mixité pour améliorer la performance des organisations :

La firme McKinsey a développé un outil permettant de mesurer la performance des entreprises selon les neuf dimensions de l'excellence organisationnelle. Cet outil a été utilisé pour évaluer un ensemble d'entreprises, dont celles ayant trois femmes et plus dans leur équipe de direction. Comme méthode de collecte de données, McKinsey a recouru à des autoévaluations et à des évaluations par des tiers, soit environ sept personnes. Basée sur les réponses d'environ 58 000 répondants, l'enquête révèle que les entreprises où plusieurs femmes occupent des postes de direction obtiennent des pointages plus élevés que les autres, peu importe la dimension considérée. L'écart est particulièrement important pour les dimensions « Valeurs/environnement de travail » (+7 points), « Vision » (+6 points) et « Coordination et contrôle » (+5 points)³.

Nous ne développerons pas davantage ce sujet, mais il importait de mentionner que la présence de femmes dans la gestion et la direction des organisations tend à améliorer les performances. Les organisations ont avantage à créer un espace pour faciliter l'expression innovante et à faire davantage place aux femmes en cette matière.

Pour terminer, est-il nécessaire d'insister sur les besoins de renouvellement des organisations ainsi que sur la présence de plus en plus nécessaire des intrapreneures pour réinventer en permanence les organisations ? Il est certain que le talent, le désir de progresser et

3 Jérôme-Forget, M. (2012). *Les femmes au secours de l'économie*, Montréal, Stanké, p. 93-94. Les neuf dimensions de l'excellence organisationnelle : innovation, responsabilité, compétences, motivation, ouverture sur l'extérieur, leadership, coordination et contrôle, vision, valeurs/environnement de travail. Voir aussi : McKinsey & Company (2007). *Women Matter. La mixité, levier de performance de l'entreprise*, Paris, McKinsey & Company, p. 12-14.

l'audace demeurent les guides les plus sûrs pour conduire vers l'action innovante. Comme l'ont mentionné plusieurs des intrapreneures présentées dans ce livre: «Il importe de savoir garder les deux pieds sur terre tout en sachant promener sa tête dans les nuages.»

ANNEXE

Exercices de réflexion pour mettre en valeur son potentiel intrapreneurial¹

Exercice 1

Comprendre et définir les fondements de son modèle intrapreneurial

Beaucoup de gens s'interrogent sur leur potentiel intrapreneurial: est-ce que j'ai une culture intrapreneuriale? Est-ce que je pourrais devenir une intrapreneure? Est-ce que je pourrais mieux mettre en valeur mon potentiel intrapreneurial? Comment le faire?

Les recherches sur les personnes qui expriment des comportements entrepreneuriaux ou intrapreneuriaux montrent quelques constantes: il existe plus de probabilités de véhiculer une culture intrapreneuriale si on a eu des modèles entrepreneuriaux/intrapreneuriaux auxquels on peut s'identifier et si on évolue dans un milieu où se trouvent des entrepreneures ou des intrapreneures. De plus, en ce domaine comme dans d'autres, le passé est souvent garant de l'avenir: ce qu'on a fait offre des indices de ce que nous pourrons faire à l'avenir.

1 Il est conseillé de répondre brièvement de telle sorte que les réponses aux questions de chacun des quatre exercices proposés ne devraient pas dépasser 2 000 mots et certainement pas plus de 8 000 mots pour le total des quatre exercices. Ces exercices sont utilisés dans un cours portant sur l'intrapreneuriat et l'innovation dans les organisations. © Louis Jacques Filion, 2013.

Cet exercice est conçu dans cette perspective et vise à amorcer une réflexion sur soi en ce qui a trait aux éléments intrapreneuriaux qui peuvent être présents et qui pourraient être mieux mis en valeur. Autrement dit, cet exercice vise à mieux se connaître et se comprendre dans une perspective intrapreneuriale ainsi qu'à réfléchir sur les pistes à suivre pour définir et mieux mettre en valeur son potentiel intrapreneurial.

Questions

1.
 - a) Quelle est votre perception des intrapreneures ? Décrivez leurs principales caractéristiques.
 - b) Montrez les points saillants de trois exemples d'intrapreneures avec lesquelles vous avez été en contact et qui ont été les plus marquantes pour vous (ou à partir de trois études de cas présentées dans ce livre).
2.
 - a) Mentionnez des dimensions de la vie des organisations qui attirent davantage votre curiosité : processus d'opérations, capacité des produits/services existants à répondre à des besoins, organisation et gestion des ressources, autres dimensions.
 - b) Décrivez deux ou trois initiatives intrapreneuriales dans lesquelles vous avez été impliquées, qu'elles émanent de vous ou d'une autre personne.
3.
 - a) Si les initiatives décrites à la question précédente étaient de vous, décrivez les rôles que vous avez joués dans ce processus : instigatrice, responsable d'un groupe, rassembleuse, développeuse, leader pour passer à l'action, coordonnatrice de la mise en œuvre ou tout autre rôle.
 - b) Si les initiatives décrites à la question précédente étaient d'une autre personne, décrivez les rôles qui correspondent le mieux à ce que vous auriez souhaité être en mesure de faire vous-même.
4.
 - a) Décrivez le modèle intrapreneurial idéal que vous souhaiteriez pratiquer.
 - b) Que prévoyez-vous être le plus difficile à réaliser dans la mise en application de ce modèle ?
 - c) Quelles seraient les répercussions de la mise en œuvre de ce modèle sur votre environnement organisationnel ?

5. a) Quels sont les rôles et les compétences à mettre de l'avant et à développer pour mettre ce modèle intrapreneurial en action ?
- b) Dans quel secteur ce potentiel intrapreneurial pourrait-il le mieux s'exprimer et se réaliser ? Pourquoi ?
- c) Que devez-vous apprendre pour vous préparer à mettre ce modèle en pratique et qu'il réussisse ?

Exercice 2

- - -

Relever des besoins d'innovation d'une organisation (perspective intrapreneuriale) et créer une opportunité

- - -

Tout comme c'est le cas pour l'entrepreneure, l'intrapreneure est généralement reconnue comme une personne qui contribue aux innovations, c'est-à-dire comme une personne qui fait des choses nouvelles et différentes qui génèrent une valeur ajoutée. Les activités des intrapreneures débutent souvent par la détermination des besoins des organisations. Ces besoins peuvent être internes aux organisations, tels des restructurations ou des apports nouveaux aux modes de fonctionnement et aux processus d'activités de production, de mise en marché, de R-D ou autres, ou concerner des dimensions externes aux organisations, tels le développement ou la mise en marché de nouveaux produits, la détermination de nouvelles sources d'approvisionnement, la conquête de nouveaux marchés ainsi que l'organisation de la sous-traitance ou de l'impartition.

En réalité, l'origine du système d'activités de l'intrapreneur découle essentiellement de sa compréhension des besoins de son organisation. La réflexion, l'analyse, le raffinement de la compréhension de ces besoins vont conduire à la création d'opportunités qui peuvent être mises en valeur et réalisées par l'intrapreneure compte tenu de ses expériences, de ses expertises, de ses valeurs, de ses motivations et des ressources disponibles.

L'exercice qui suit vise non seulement à réfléchir au cadre de pensée nécessaire pour relever les besoins d'innovation, mais aussi à réfléchir sur la relation à établir entre soi et les possibilités de réussir dans la mise en valeur des opportunités imaginées et créées.

Questions

1. Quel est le secteur d'activités de l'entreprise (où vous évoluez ou de l'entreprise choisie aux fins de cet exercice) qui présente le plus d'intérêt pour vous? Pourquoi?
2.
 - a) Quels sont les principaux changements qui ont été marquants dans ce secteur au cours des dix dernières années (en mentionner au moins deux)?
 - b) Quels sont les principaux changements survenus dans cette entreprise (ou dans le département, la division, ou autre partie de cette organisation qui vous concerne) au cours des derniers cinq ans (en mentionner au moins deux)?
3.
 - a) Quels sont les changements qui pourraient être marquants dans le secteur concerné au cours des trois à cinq prochaines années (en mentionner au moins deux)?
 - b) Quels sont les changements qui pourraient être marquants pour l'entreprise concernée au cours des trois à cinq prochaines années (en mentionner au moins deux)?
4.
 - a) Déterminez au moins deux possibilités d'innovations (nouveaux produits/services, nouvelles façons de faire, nouveau processus) qui découlent de ces changements possibles à venir.
 - b) Quelles seraient les améliorations ou les valeurs ajoutées qui découleraient de la mise en œuvre de ces innovations?
5. Compte tenu de vos expériences passées et de vos expertises, montrez de quelle façon vous pourriez contribuer à mettre en valeur les deux possibilités d'innovations mentionnées à la réponse de la question précédente.

Note

La création d'une opportunité nécessite des éléments de pensée projective qui s'exprimeront aussi et même davantage lors de la conception de la vision à l'étape suivante.

Exercice 3

Concevoir une vision et définir un projet intrapreneurial

Concevoir une vision permet d'établir des critères plus précis auxquels on pourra se référer pour prendre des décisions qui influent tant sur les choix d'activités et d'apprentissage que sur les choix relationnels des personnes avec qui on voudra cheminer ou travailler ainsi que sur les besoins de ressources pour soutenir la mise en œuvre du projet souhaité. En somme, cela fournit des fils conducteurs nécessaires pour prendre des décisions, déterminer ses priorités, sa gestion du temps ainsi que les apprentissages à réaliser, et mieux évaluer le synchronisme pour organiser l'ensemble de ses activités.

Définir une vision n'est pas simple. Un des éléments qui différencie une vision du rêve réside dans la projection d'une activité qui soit réalisable. La conception de la vision se situe dans la continuité de la création de l'opportunité. La vision prend forme graduellement par une réflexion à la fois systémique et holistique qui porte sur l'ensemble et chacune des parties de ce que nous voulons réaliser.

Nos recherches montrent qu'il faut parfois plusieurs années à une entrepreneure/intrapreneure pour définir une vision cohérente de la place qu'elle veut occuper sur le marché et de la façon dont elle conçoit devoir s'organiser et structurer sa démarche organisationnelle pour parvenir à le faire.

De la même façon, il faut au moins quelques mois pour concevoir une vision intrapreneuriale qui comble un besoin d'innovation dans une organisation. L'exercice qui suit tend à vous familiariser avec cette démarche. Il s'adresse à des personnes motivées à jouer des rôles intrapreneuriaux dans les organisations.

L'expérience montre que tant la pratique du métier d'entrepreneure que celle du métier d'intrapreneure consistent à définir des contextes et, pour ce faire, à réfléchir et comprendre les tendances qui s'annoncent dans le secteur d'activités visé. Il convient ensuite de bien cibler les changements désirés et de se concentrer sur leur réalisation. La conception de la vision devient un instrument utile pour améliorer la cohérence, pour mieux cibler et développer un

référent qui permette de garder le cap sur ce qu'on veut réaliser, sur l'avenir. La conception de la vision se situe dans le prolongement de la création de l'opportunité et inclut cette dernière.

Questions

1. Qu'est-ce que vous prévoyez comme faits saillants du développement du secteur de l'entreprise (ou vous évoluez ou de l'entreprise choisie aux fins de cet exercice) au cours des 10 prochaines années (nommer quatre éléments) (synthèse des réponses de l'exercice précédent, mais on va plus loin dans la projection dans le futur)?
2. Qu'est-ce que vous aimeriez réaliser dans cette entreprise? Nommez deux innovations intrapreneuriales potentielles.
3.
 - a) Qu'est-ce que vous devriez faire pour parvenir à réaliser ces visions? Décrivez les phases majeures de votre projet en montrant les besoins en ressources (humaines, matérielles, financières, technologiques), les principales difficultés à surmonter de même que les façons de vous y prendre pour y parvenir.
 - b) Quels sont les critères à établir pour progresser dans ce processus visionniste et projectif de ce que vous comptez réaliser (p. ex.: coûts, rentabilité, ressources, temps, etc.)?
4.
 - a) Comment allez-vous utiliser vos principales forces pour y parvenir?
 - b) Comment allez-vous compenser vos principales faiblesses?
 - c) Quels sont les apprentissages que vous devrez réaliser?
 - d) Quels sont les apprentissages que les personnes engagées avec vous dans ce processus devront réaliser?
5.
 - a) Qu'est-ce que cela implique pour l'organisation de votre vie professionnelle et de votre vie personnelle?
 - b) Est-ce que la réalisation de cette vision intrapreneuriale pourrait évoluer vers la conception d'une vision extrapreneuriale (continuer à faire à votre compte comme entrepreneure la même activité que celle que vous avez développée comme intrapreneure)?

Exercice 4

Mettre en œuvre des projets intrapreneuriaux et gérer les risques

Les pratiques intrapreneuriales nécessitent l'évaluation du risque afin de mieux le gérer. Éventuellement, cela servira aussi à la définition des expertises et des apprentissages requis pour mener à terme la mise en œuvre et la réalisation de ces visions intrapreneuriales. Cette évaluation du risque servira aussi à l'identification de relations qui permettront d'acquérir de l'information et d'obtenir des appuis pour faciliter la réalisation des visions et des projets définis.

Une fois le risque évalué, il convient d'identifier des personnes pouvant soutenir ces cheminements intrapreneuriaux. Plus le réseau de relations d'une personne est développé, plus elle a d'antennes qui lui permettent d'être bien informée et de soutenir ses activités, plus il lui devient possible de réaliser des choses qui seraient impossibles autrement et plus il est permis de les réaliser rapidement.

Il faut cependant noter que certaines personnes ont des réseaux très étendus, mais réussissent pourtant moins bien que d'autres qui ont des réseaux beaucoup plus restreints. Le réseau d'affaires de même que le système relationnel personnel et professionnel ne permettent pas de tout faire, mais ce sont des éléments qu'il faut apprendre à gérer. Par exemple, un réseau fort élaboré détenu par une personne sans vision sert moins qu'un réseau restreint à une personne qui entretient une vision bien articulée et bien ciblée.

Il faut parfois réduire le niveau d'innovation initial souhaité et apprendre à procéder par étapes sur plusieurs mois ou même parfois plusieurs années pour que le projet proposé soit plus graduel et plus facilement acceptable, compte tenu de la culture de l'organisation existante. Une fois la mise en œuvre du processus d'innovation en marche, on pourra souvent aller beaucoup plus loin que ce qui avait été prévu au départ. Il faut laisser du temps au temps, c'est-à-dire laisser le temps aux esprits d'appivoiser la nouveauté. Mais, plus l'organisation verra d'innovations se réaliser, plus elle deviendra ouverte et en redemandera.

Questions

1.
 - a) Quels sont les risques inhérents à la mise en œuvre de la vision intrapreneuriale définie et décrite lors de l'exercice précédent ?
 - b) Quels sont les risques pour l'organisation (stratégiques, administratifs, opérationnels) ?
 - c) Quels sont les risques pour la ou les actrices concernées ?
2. Comment minimiser chacun de ces risques ? Indiquez la série d'activités à être entreprises pour diminuer chacun des risques concernés, y compris les besoins d'acquisitions d'expertises et les besoins d'apprentissage, les besoins d'information et de soutiens.
3.
 - a) Quelles sont les catégories d'éléments relationnels qui pourraient permettre de réduire ces risques (en mentionner au moins cinq – p. ex., informationnels, appuis, etc.) ?
 - b) Quels seront les principaux appuis dont vous aurez besoin ?
 - c) Quelles sont les relations vitales (internes et externes à l'organisation) dont vous aurez besoin pour mener votre projet à terme ?
4.
 - a) Quelles sont les forces et les faiblesses de votre système relationnel actuel en fonction de la vision intrapreneuriale décrite lors de l'exercice précédent ?
 - b) Quels sont vos plus grands besoins relationnels pour soutenir la réalisation de la vision définie à l'exercice précédent (présenter une synthèse des besoins relationnels : information, stimulation à la créativité, apports à la conception, appuis à la réalisation, expertises permettant de transmettre des apprentissages, autres besoins) ?
5.
 - a) Qui sont vos mentores et coaches actuelles (indiquer les profils) ? Quel est le profil des mentores et des coaches requis pour mener à bien la vision intrapreneuriale décrite lors de l'exercice précédent ?
 - b) Quels sont les éléments additionnels requis de votre système relationnel pour mener à bien visions, projets et activités intrapreneuriales ?
 - c) Serait-il approprié de mettre en place un conseil avisé du projet ? Si oui, devrait-il être composé de membres internes ou externes à l'organisation ?

BIBLIOGRAPHIE

- - -

Bibliographie sélective sur la place des femmes dans les organisations et la société

- - -

Borges, C., L.J. Filion et G. Simard (2008). « Particularités du processus de création d'entreprises par les femmes », Actes du International Council for Small Business World Conference / Congrès mondial du Conseil international de la petite entreprise, Halifax, juin. Prix d'une des meilleures communications du colloque (Best Paper Award).

Cohen, Y. (2010). *Femmes philanthropes*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Filion, L.J., T.V. Menzies, G.A. Brenner et P. Cimper (2003). « Entreprises ethniques: comparaison du *role-set* des entrepreneurs hommes et femmes des communautés chinoises, italiennes et sikhs de Montréal, Toronto et Vancouver », Actes du colloque de l'ASAC, Halifax, vol. 24, n° 21, p. 198-208. Publié sur cédérom.

Hafsi, J. et L.J. Filion (2012). « Louise Roy: leader engagée et intrapreneure de la transformation d'organisations », dans L.J. Filion, *Oser intraprendre*, 2^e éd., Québec, Presses Inter Universitaires, p. 47-103.

Jérôme-Forget, M. (2012). *Les femmes au secours de l'économie*, Montréal, Stanké.

Julien, P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Kariv, D. (2012). *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation*, New York, Routledge.

Richer, F. et L. St-Cyr (2007). *L'entrepreneuriat féminin au Québec. Dix études de cas*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Roy, M.-L. (2012). *Vie de femme dans un métier d'homme. Un pont entre deux mondes*, Montréal, Guérin.

St-Cyr, L. et F. Richer (2003). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Bibliographie sélective sur l'intrapreneuriat

Allali, B. (2010). « Intrapreneuriality and the perceived autonomy indicators », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 324-338.

Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Revue internationale de gestion*, vol. 29, n° 4, p. 23-30.

Allali, B. et L.J. Fillion (2003). *Intrapreneuriat et organisations*, Cahier de recherche 2003-10, Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.

Amabile, T., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby et M. Herron (1996). « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, p. 1154-1184.

Baronet, J. et N. Riverin (2010). « The impact of regional innovation systems on the level of corporate entrepreneurship activity », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 359-385.

Basso, O. (2006). *Le manager entrepreneur. Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*, Paris, Village mondial.

Basso, O. (2005). « La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise », *Gestion 2000*, vol. 22, n° 4, p. 169-183.

Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat*, Paris, Economica.

Basso, O. et T. Legrain (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Paris, Institut de l'entreprise, <http://www.institutentreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/dynamique_entrepreneuriale.pdf>, consulté le 23 août 2008.

Batac J., V. Maymo et V. Pallas (2008). « L'intrapreneuriat dans les établissements bancaires : étude du rôle des middle-managers », *Revue du financier*, mars-avril, p. 21-40.

Beaucourt, C. et P. Louart (2000). « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions EMS, p. 211-228.

Bhardwaj, B.R. et K. Momaya (2011). « Drivers and enablers of corporate entrepreneurship case of a software giant from India », *Journal of Management*, vol. 30, p. 187-205.

Bierema, L.L. (1998). « A synthesis of women's career development issues », *New Directions for Adult and Continuing Education*, vol. 80, p. 95-103.

Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat, innovation et croissance: entreprendre dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Bouchard, V. (2001). « Exploring corporate entrepreneurship: A corporate strategy perspective », *European Entrepreneurial Learning*, vol. 12.

Bouchard, V. et C. Bos (2006). « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle: une conception tronquée? », *Revue française de gestion*, vol. 161, p. 95-105.

- Bouchard, V. et T. Picq (2005). *Miser sur l'imprévu*, Paris, Gualino.
- Bouchiki, H. et J. Kimberly (1994). *Entrepreneurs et gestionnaires: les clés du management entrepreneurial*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Braksick, L.W. (2007). *Unlock Behavior, Unleash Profits*, 2^e éd., New York, McGraw-Hill.
- Carrier, C. (2000). «L'intrapreneuriat – À la recherche de complices innovants et entreprenants», dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions EMS, p. 199-210.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (1996). «Intrapreneurship in small business: An exploratory study», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, automne, p. 5-20.
- Carrier, C. (1994). «Intrapreneurship in large firms and SME's: A comparative study», *International Small Business Journal*, vol. 12, n° 3, p. 54-62.
- Carrier, C. et S. Gélinas (2010). *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Chirita, M.-G. et L.J. Filion (à paraître). *Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel, examen réflexif des écrits de recherche, 1997-2012*, Cahier de recherche 2013-01, Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Chirita, M.-G., J.B. Oliveira et L.J. Filion (2008). *Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel: examen de la documentation, 1996-2006*, Cahier de recherche 2008-01, Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- DeMartino, R. et R. Barbato (2003). «Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, p. 815-832.
- Fayolle, A et O. Basso (2010). «Entrepreneurial spirit and corporate entrepreneurship in large companies», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 307-323.
- Ferreira, J. (2010). «Corporate entrepreneurship and small firms growth», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 10, n° 3, p. 386-409.
- Filion, L.J. (2011). «Defining the entrepreneur. Complexity and multi-dimensional systems. Some reflections», dans L. Dana (dir.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 41-52.
- Filion, L.J. (2007). «Pratique intrapreneuriale et visionnisme», dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME. De la création à la croissance*, Montréal et Paris, ERPI et Pearson Éducation, p. 445-460.
- Filion, L.J. (2004). «D'employés à intrapreneurs», *Organisations et territoires*, vol.13, n° 1, p. 21-31.
- Filion, L.J. (2002). «From employees to intrapreneurs», dans T.W. Liang (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship*, Singapore, Prentice Hall, p. 158-178.

- Filion, L.J. (1990). « L'intrapreneur: un visionnant », *Revue internationale des petites et moyennes organisations PMO*, vol. 5, n° 1, p. 22-33.
- Gerstner, L.V. Jr. (2003). *Who Says Elephants Can't Dance*, New York, Harper Business.
- Gladwell, M. (2005). *Intuition. Comment réfléchir sans y penser*, Montréal, Transcontinental.
- Hamel, G. (2008). *La fin du management. Inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert.
- Honig, B. (2001). « Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 26, n° 1, p. 21-35.
- Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*, New York, Simon & Schuster.
- Kariv, D. (2011). « Entrepreneurial orientations of women business founders from a push/pull perspective: Canadians versus non-Canadians – A multinational assessment », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 24, n° 3, p. 67-80.
- Kariv, D. (2010). « Profiling women business founders from opportunity and necessity orientations: A multi-national assessment », *International Journal of Transitions and Innovation Systems (IJTIS)*, vol. 1, n° 1, p. 59-82.
- Morris, M.H. et D.F. Kuratko (2002). *Corporate Entrepreneurship – Entrepreneurial Development within Organization*, New York, Thomson South-Western.
- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre: au sein de l'entreprise, donner aux hommes la possibilité d'entreprendre*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper & Row.
- Pinchot, G. et R. Pellman (1999). *Intrapreneuring in Action*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Prahalad, C.K. et M.S. Krishnan (2008). *The New Age of Innovation. Driving Co-Created Value Through Global Networks*, New York, McGraw-Hill.
- Remon, D. (2011). *Innovation ouverte, capacités et innovations organisationnelles. Examen de la documentation 2003-2010, Cahier de recherche 2011-02*, Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Tremblay, D.-G. (2007). *L'innovation continue*, Montréal, Télé-université.
- Viala, C. et C. Leger-Jarniou (2010). « Une approche théorique de la dynamique d'innovation intrapreneuriale », AIMS, Luxembourg.
- Viala, C. et M. Perez (2010). « La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat: proposition d'un nouveau modèle », AIMS, Luxembourg.
- Zahra, S.A. (2005). *Corporate Entrepreneurship and Growth*, Cheltenham, Edward Elgar.

NOTICES BIOGRAPHIQUES

Ali Fadil, Lic. Com., M. Sc., est consultant en stratégie et gestion du changement au cabinet de PriceWaterhouseCoopers de Montréal. Il a rédigé son mémoire de M. Sc. sur l'intrapreneuriat. Il est aussi associé à la Chaire en management stratégique international Walter-J.-Somers à HEC Montréal.

Louis Jacques Fillion, B.A., B.S.S., M.A., M.B.A., Ph. D., est professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal. Il possède une expérience diversifiée de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat et de la pratique de la gestion innovante tant dans les grandes organisations que dans les PME. <louisjacques.fillion@hec.ca> ; <<http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat>>.

Ariane-Hélène Fortin, M. Sc. (management, HEC Montréal), est consultante en gestion de la santé et des services sociaux et professionnelle de recherche pour le pôle santé HEC Montréal. Elle cultive aussi un vif intérêt pour la question des femmes en gestion et les enjeux du développement de carrière.

Marie-Ange Masson, M.S.G. (Université Paris-Dauphine), M. Sc. (HEC Montréal), s'intéresse à l'entrepreneuriat, aux comportements entrepreneuriaux en entreprise et à la création d'opportunités d'affaires. Elle a participé à l'élaboration d'une nouvelle approche en démarrage d'entreprise (SynOpp), qu'elle utilise pour la consultation et l'enseignement à des entrepreneurs.

Myriam Presti, B. ès Arts, M. Sc., est conseillère en management. Elle a travaillé comme gestionnaire de projets créatifs en partenariat avec le Centre d'études Mosaic (HEC Montréal). Elle cultive un intérêt à l'égard de la gestion de l'innovation, de la communication en contexte de changement et des transformations d'affaires et organisationnelles.

innover
au
féminin



Innover au féminin

On parle beaucoup d'innovation, mais on s'intéresse généralement peu aux personnes qui initient, conçoivent et réalisent des innovations. On parle beaucoup de gestion de projet, mais peu des personnes qui initient, conçoivent et réalisent des projets.

Ce livre présente les portraits d'intrapreneures qui sont connues et reconnues dans leur milieu pour leurs activités innovantes. Certaines ont déjà reçu des prix d'organismes publics, les autres en recevront éventuellement. Elles ont toutes des histoires et des parcours distincts, œuvrent dans des domaines d'expertise différents, mais elles ont toutes appris par elles-mêmes comment se dépasser par l'innovation.

Écrites dans un langage simple, ces 12 études de cas permettent non seulement d'acquérir des savoirs sur l'intrapreneuriat, mais surtout de réfléchir, de comprendre et d'apprendre sur les façons d'être, de faire et de devenir des intrapreneurs. Elles invitent les personnes, femmes ou hommes, qui veulent faire avancer, transformer, voire réinventer les organisations et les sociétés, à penser de façon créative pour devenir un multiplicateur d'innovations.

PUQ.CA



Louis Jacques Filion est professeur et titulaire de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal. Il possède une expérience diversifiée de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat et de la pratique de la gestion innovante tant dans les grandes organisations que dans les PME.

Avec la collaboration d'Ali Fadil, Ariane-Hélène Fortin, Marie-Ange Masson, Myriam Presti

