

★ NOUVEAUX
PERFORMANTS
1989

LA PASSION DES PATRONS

On le disait froid, plutôt austère et conformiste. Eh bien, non, le patron québécois est un passionné qui ne compte pas ses heures, dialogue avec ses employés et n'oublie pas son conjoint ni ses enfants.



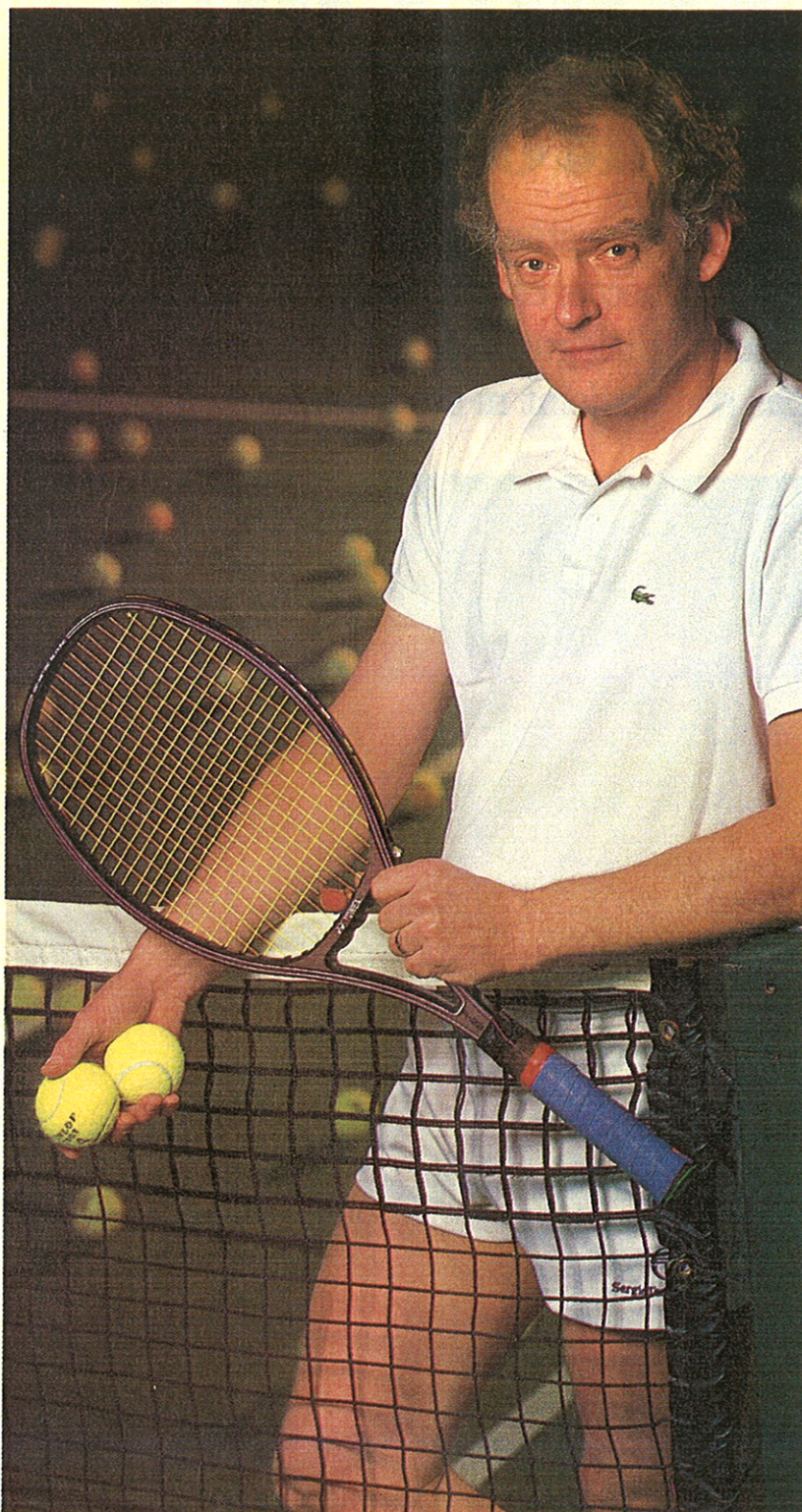
Robert Tessier fait tout pour éviter le naufrage des chantiers navals du Québec. Pour relaxer, il fréquente la piscine du centre sportif près des bureaux du groupe MIL.

PAR PIERRE DUHAMEL

Jean de Granpré, président du conseil d'administration de BCE, regrette, au crépuscule de sa carrière, de ne pas avoir consacré assez de temps à sa famille. C'est du moins ce qu'il nous déclarait lors d'une récente entrevue. Il se demandait d'autre part comment il aurait atteint le sommet de la plus grande société canadienne s'il n'avait pu compter sur le soutien constant de son

épouse qui a pris en charge les obligations familiales.

Pas toujours facile, la vie des patrons. Arrivés au bureau ou à l'usine vers huit heures le matin, ils n'en ressortent souvent que 12 heures plus tard. Une étude du Centre de la PME de l'université du Québec à Hull auprès de 441 hommes d'affaires, affirme que 61 % d'entre eux travaillent plus de 50 heures



Au travail, André Caillé, président de Gaz Métro, rend tous les services. Mais pour oublier ses soucis, il aime bien renvoyer la balle.

PHOTO: JEAN-FRANÇOIS BÉRUBÉ

par semaine, et que 37 % accumulent 60 heures ou plus. Et ce quand la semaine de 35 heures devient la norme...

Comment ces PDG peuvent-ils suivre sérieusement les études de leurs enfants ou consacrer du temps à leur conjoint? Sans compter que les spécialistes recommandent aux gestionnaires et entrepreneurs de se réserver des loisirs et de bonnes heures de sommeil. La quadrature du cercle quoi! Y aurait-il de la graine de surhomme ou de surfemme chez ces gens-là?

Je pose la question à Nicole Côté, une psychologue spécialisée dans la formation des cadres. Je la joins à son bureau de Québec un dimanche matin à 10 heures. Elle qui se tue à dire aux patrons qu'ils doivent mener une vie équilibrée, vaquait le plus tranquillement du monde à ses occupations depuis six heures (ce même dimanche matin)! «Quand on est amoureuse, on ne compte pas son temps», répond-elle sans la moindre culpabilité. Nicole Côté est amoureuse de son travail. La passion l'absorbe totalement. Car, il faut bien parler de passion, avec toute la démesure que cela comporte, pour exprimer l'engouement et la disponibilité des entrepreneurs et dirigeants d'entreprise.

DES PASSIONNÉS

Robert Tessier, président du Groupe MIL (Marine Industrie), tient mordicus à redresser le plus rapidement possible la situation dramatique des chantiers navals du Québec. Des milliers d'emplois sont en jeu et, bien qu'il ne voie aucune vertu dans le fait d'accumuler de longues heures de travail, il passe plus de 70 heures par semaine à son bureau, souvent sept jours par semaine. «Nous sommes dans une période cruciale pour l'entreprise, insiste-t-il. En temps normal, consacrer un si grand nombre d'heures au travail serait... anormal.»

Le tout est de savoir ce qui est normal et ce qui ne l'est pas. Denise Choquette, une psychologue qui s'intéresse particulièrement aux cadres, estime tout à fait «normal» que les entrepreneurs et cadres supérieurs travaillent plus que la «normale»! Ce dépassement d'eux-mêmes, ils le partagent avec les artistes et les sportifs. Prenons l'exemple de Carolyn Waldo, deux fois médaillée d'or en nage synchronisée aux Jeux olympiques de Séoul. Elle s'est astreinte à huit heures d'entraînement par jour, six jours par semaine, pendant 12 ans, sans interrompre ses études. Jacques Brel consacrait plus de 300 heures à la composition d'une seule chanson. Et s'il avait fallu que Brel se contente de chansons «normales», construites dans un temps tout aussi «nor-

mal», mais sans ce supplément d'âme qui les distinguait...

Pour accéder à la haute direction d'une entreprise ou mettre la sienne sur pied, il faut être prêt à y consacrer des heures, beaucoup d'heures. «On ne reproche jamais à une Sylvie Bernier ou à un Charles Dutoit les longues heures de travail qu'ils ont dû consacrer à la maîtrise de leur art. Les gestionnaires sont dans la même situation. Ils sont aussi des êtres passionnés, complètement dévoués à leur

leur première source de motivation. Ils cherchent surtout à devenir leur propre patron et à trouver dans leur travail une valorisation personnelle. Le défi les anime et les stimule. Le stress les éperonne.

Le dépassement ne doit quand même pas franchir certaines bornes. «Les gestionnaires ne doivent pas devenir des *workaholic*, dit Denise Choquette. Ceux qui ont franchi ce seuil, ne peuvent tout simplement plus s'arrêter.» Pire, ils imposent souvent leurs normes à

rendu compte qu'il ne connaissait plus ses enfants et que sa femme avait terriblement changé. Notre homme, qui avait mis tous ses oeufs dans le même panier, s'est retrouvé seul dans la chute. Dur, dur.

Il y a plusieurs façons d'aménager sa vie pour ne pas subir le même sort. Nicole Côté, elle, la voit en cycles. À 30 ans, elle a refusé un emploi en or qui l'aurait éloignée de sa fille. Elle a plutôt accepté un poste à l'université et a pu consacrer ainsi le meilleur de ses énergies à son rôle de mère. À 40 ans, elle fait maintenant de sa carrière une priorité et se permet de longs séjours à l'étranger ou des dimanches matins besogneux. D'autres font de leur agenda un travail de haute précision et s'allouent des périodes avec le conjoint et les enfants, d'autres pour l'épicerie, le tennis, les réceptions, la lecture et les journées de 12 heures au bureau. Ouf!

Pour cela, mieux vaut tracer une ligne claire et nette entre boulot et famille. Si certains comme le président d'Inter-Canadien, Michel Leblanc, ne peuvent tout simplement pas s'empêcher d'amener du travail à la maison le week-end, d'autres comme Claude Beaudoin, de Télémedia, décrochent complètement.

André Caillé, de Gaz Métro, n'a vraiment pas le choix. Il a décidé de fonder une nouvelle famille il y a quelques années et rien de tel pour oublier les angoisses du boulot que de changer la couche de votre petit dernier de 15 mois. Il s'implique aussi à la maternelle de son fils de cinq ans, à qui il raconte une histoire chaque soir au coucher. Touchant, mais aussi éreintant pour papa-PDG: «Mon temps est tout le temps rempli», résume-t-il.

Le président de la Brasserie O'Keefe assiste aux parties de hockey de ses fils. Robert Tessier, du Groupe MIL, consacre, en temps «normal», toute sa fin de semaine à ses enfants et dit compenser en intensité ce qu'il perd en durée. Mais il se demande bien ce qui se passerait si sa femme partageait de tels horaires.

En fait, l'enquête de l'université du Québec à Hull révèle que 55 % des hommes d'affaires aimeraient consacrer plus de temps à leur famille. Un sondage semblable réalisé par la même université auprès des femmes d'affaires mentionne que 58 % d'entre elles peinent à concilier le travail et la famille. Mais alors que 88 % des hommes d'affaires consacrent moins de 10 heures par semaine à l'entretien de la maison et à l'éducation des enfants, 64 % des femmes d'affaires allouent plus de 11 heures par semaine aux activités domestiques. Le chemin de l'égalité est sinueux...



Pour Nicole Côté, le travail est un peu comme l'amour : «Quand on est amoureuse, on ne compte pas son temps.»

travail et habités par la même volonté de dépassement», exprime Pierre Dorais, président de Perform.

Les longues heures de travail ne semblent d'ailleurs pas déranger nos PDG. S'ils se font si présents, c'est par «plaisir» répondent-ils à l'unisson. La chaleur des contacts avec leur équipe, le sentiment de créer des choses les enthousiasme. «J'ai le goût de réussir quelque chose», résume Michel Leblanc, président d'Inter-Canadien. «J'adore créer des équipes, j'ai le sentiment de contribuer à changer la société», confie de son côté Claude Beaudoin, président de Télémedia Communications. «Je veux bâtir une entreprise performante et efficace», affirme par ailleurs André Caillé, de Gaz Métropolitain.

Il y a chez les PDG un petit côté narcissique, qui, bien exploité, les force à se surpasser, leur donne ardeur et détermination. L'argent? Certains patrons roulent peut-être sur l'or, mais la rémunération ne constitue pas

leurs subalternes qui ne peuvent tout simplement pas suivre un rythme aussi effréné.

LA FAMILLE

Notre petite enquête auprès d'une dizaine de grands patrons tend à démontrer qu'on peut marier une vie professionnelle active et une vie personnelle bien remplie. Pierre Dorais, dont les activités chez Perform lui font rencontrer entre 300 et 400 PDG et cadres supérieurs par année, soutient même que les patrons mènent la plupart du temps une vie plus équilibrée que la population en général, qu'ils font plus de sport et réussissent à maintenir une vie familiale intense.

«Il ne faut surtout pas sacrifier sa famille et sa santé à la réussite de l'entreprise. Si tout s'écroule autour de soi, ce pour quoi on a fait tous ces sacrifices s'écroule aussi», affirme Robert Tessier, de MIL. Denise Choquette raconte le cas d'un dirigeant d'entreprise qui, après de sérieux déboires en affaires, s'est

IMPLIQUER LA FAMILLE

«Bonjour, madame. Ici Daniel, le patron de votre mari. Je voudrais vous souhaiter un bon anniversaire.» Daniel Bourdeau ne lésine pas. Il note les anniversaires de ses employés, ceux de leurs femmes et mêmes les anniversaires de mariage.

Le propriétaire du Groupe Dalbour, une entreprise du secteur de la construction, spécialisée dans la rénovation, cultive la courtoisie. «Si je veux que mes gars n'aient pas de problèmes avec leurs compagnes à cause de leurs longues heures de travail, je dois bien montrer à celles-ci combien leur conjoint est important pour l'entreprise.» Heureusement pour Daniel Bourdeau, son entreprise n'a encore qu'une trentaine d'employés...

La préoccupation de cet entrepreneur en construction illustre le virage radical que prennent de plus en plus d'entreprises, même dans un secteur macho comme la construction. Les

“Le patron doit privilégier la clarté, l'honnêteté et la simplicité.”

entreprises doivent de plus en plus impliquer la famille de leurs employés; par exemple, en remplaçant le *party* de Noël par un dépouillement d'arbre de Noël.

La leçon tient aussi pour les patrons. Pierre Dorais suggère aux hommes et femmes d'affaires d'intéresser les membres de leur famille à leur carrière. «Le conjoint et les enfants doivent être fiers de votre réussite», dit-il aux gestionnaires. Un transfert potentiel, un surcroît de travail temporaire, toutes ces choses risquent d'être plus facilement acceptées si votre conjoint ou vos adolescents se sentent dans le coup avec vous.

LE PATRON NOUVEAU

L'heure n'est plus seulement au patron-comptable, au patron-organisateur ou au patron-grand-planificateur-stratégique. Le patron nouveau est un communicateur. Le patron ne joue plus au «boss», il est devenu l'instructeur de l'équipe.

Les rapports étroits qu'il noue avec ses collaborateurs, que ce soit lors des petits déjeuners d'affaires, en partageant les mêmes loisirs ou en raison de l'ambiance de camaraderie qui règne au bureau font du milieu de travail une véritable seconde famille. Les valeurs qu'il propage dans l'entreprise ne sont pas tellement différentes de celles qu'il cultive dans le milieu familial.

Le bon gestionnaire doit motiver ses joueurs pour qu'ils fournissent le meilleur rendement. Il est de plus en plus un homme de terrain, près de sa base. Claude Beaudoin s'efforce de connaître le nom de tous ses employés et s'oblige à visiter toutes les stations du réseau Télémedia deux fois par année. «Je dois inspirer le leadership, transmettre la vision de l'entreprise et en communiquer les valeurs», explique-t-il.

Michel Leblanc n'éprouve aucun problème avec ses collaborateurs immédiats qu'il sent aussi engagés que lui dans l'aventure d'Inter-Canadien. Pour les autres cadres et l'ensemble des employés, tous les moyens sont bons: beaucoup de transparence, participation aux bénéfices et à l'actionnariat, plusieurs réunions. «Nous devons instituer un véritable souci du profit chez Inter-Canadien», affirme son président qui veut faire oublier le passé lourdement déficitaire de Quebecair.

Les patrons doivent en finir une fois pour toutes avec le style autoritaire et accorder de plus en plus d'importance à leurs ressources humaines. S'il est facile pour eux de parler plus, ils doivent aussi apprendre à écouter. Comme le bon père de famille, le patron nouveau prête l'oreille, règle les petits problèmes, apaise les consciences. «Les gens qui se sentent écoutés sont davantage motivés. Ils ont l'impression de contribuer aux orientations de l'entreprise», affirme Ed Prévost.

«Le patron doit privilégier la clarté, l'honnêteté et la simplicité», poursuit-il. L'industrie brassicole devra tôt ou tard passer à travers l'abolition des barrières tarifaires et rationaliser son activité. Elle doit se préparer à subir un changement radical au cours des prochaines années. O'Keefe veut impliquer dès maintenant ses employés dans les mutations à venir et Ed Prévost se découvre une responsabilité énorme face aux familles de ses employés. Déjà, la brasserie offre gratuitement des services professionnels à ses employés aux prises avec des problèmes conjugaux ou avec l'alcoolisme.

Robert Tessier affronte le même type de défi au Groupe MIL. Il a dû expliquer l'abandon de la vocation navale des chantiers de Sorel et de la Vickers à Montréal, le rapatriement des frégates à Lévis, la vente de Fore-

steel et la fermeture de Sometal. De plus, de nombreux cadres ont été démis de leurs fonctions. «Rien n'a été fait sans explications ou justifications. Il fallait faire partager notre vision, rassembler l'équipe autour d'elle et faire partager la certitude d'une réussite, car les gens ne sont pas intéressés à se lancer dans une bataille perdue.»

SAVOIR DÉCROCHER

Vous vous attendez à voir nos patrons les yeux cernés jusqu'au menton et alourdis par les innombrables martinis et doubles scotchs qu'ils auraient la réputation de s'envoyer derrière la cravate. Il n'en est rien. Dès que Robert Tessier de MIL dispose d'une demi-heure libre, c'est pour noyer la pression... dans la piscine du centre sportif près de son bureau. André Caillé, de Gaz Métropolitain, joue au tennis au moins un midi par semaine et pendant le week-end. Michel Leblanc d'Inter-Canadien pratique le golf et le ski et adore les petites croisières en bateau de plaisance. En sortant des bureaux de CKAC, Claude Beaudoin tourne la page... d'un bon livre, en outre il aime bien le ski et la natation.

Les loisirs deviennent une véritable soupape qui évacue le trop-plein de stress. «Le gestionnaire doit se donner le temps de réfléchir, de se donner des perspectives», insiste Denise Choquette. Ed Prévost, qui trouvait jusque-là bien difficile de laisser ses soucis au bureau, a découvert le jardinage. Et il ne cultive ni malt, ni houblon... Il joue aussi au golf et au tennis.

Il ne faut jamais tout sacrifier à sa carrière. «Si on se "désâme" au boulot, on risque tout simplement de perdre son âme», affirme Nicole Côté, qui aime bien les formules-chocs. Le dirigeant qui devient esclave de sa passion se condamne aux travaux forcés. S'il ne se laisse pas des portes ouvertes et ne diversifie pas ses intérêts, son rendement en souffrira nécessairement.

«Avant de mener des empires, il faut se mener soi-même», ajoute Nicole Côté. Au-delà de l'équilibre psychologique, les folles heures de travail, les nombreux déplacements, la tension incessante et les problèmes familiaux demandent une santé de fer et l'endurance d'un marathonien. Ceux qui ont un faible pour les petits déjeuners d'affaires copieux, qui succombent aux déjeuners d'affaires bien arrosés et aux apéros corsés se préparent des ennuis. Bien sûr, les gestionnaires courent toujours après leur temps, mais s'ils s'alimentent mieux, boivent moins et font attention à leur santé, leurs chances d'éviter *burn-out*, ulcères ou infarctus sont meilleures que jamais. ■