

# Le leadership

## VU À TRAVERS DES PARCOURS DIFFÉRENTS

### Mots clés

LEADERSHIP  
FEMME D'AFFAIRES  
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE  
CONCILIATION  
FAMILLE-TRAVAIL  
RELATIONS INTERCULTURELLES

**Résumé<sup>1</sup>** Deux professionnelles d'expérience ont accepté de partager leurs réflexions tirées de leurs cheminements personnel et professionnel. De la Méditerranée au Québec, Gisèle Ghossein présente son parcours professionnel et les défis qu'elle a dû relever, notamment sur le plan de la conciliation famille-travail-études. Si la carrière de madame Ghossein s'est déroulée suivant un chemin continu, Janie Duquette a fait le choix de renoncer à une carrière d'avocate dans une importante firme pour se lancer dans la production artistique musicale et ensuite s'intéresser au leadership féminin. Bien que provenant de domaines d'activités très différents,

toutes deux partagent une vision commune de l'importance de l'intelligence émotionnelle et d'autres qualités, telles que l'esprit de collaboration et la conscience de soi dans l'exercice du leadership au travail.

### Auteurs

*Gisèle Ghossein*, vice-présidente aux ressources humaines chez Consultants CANARAIL inc. et *Janie Duquette*, auteure et fondatrice de Alma ma terre



IMAGE © SROH

À la suite de leur participation au Forum Leadership – La relève, Gisèle Ghossein et Janie Duquette nous livrent, sous la forme d'un échange, leurs réflexions sur le thème du leadership à travers leurs parcours respectifs.

FORUM LEADERSHIP – LA RELÈVE, DE GAUCHE À DROITE : GISELE GHOSSEIN (CONFÉRENCIÈRE), KERSTIN KUYKEN (ANIMATRICE) ET JANIE DUQUETTE (CONFÉRENCIÈRE)



### Janie à Gisèle :

**Nous nous sommes rencontrées lors d'un forum au cours duquel nous avons partagé nos réflexions sur le thème du leadership. Nous avons des parcours différents et probablement un leadership différent; c'est ce qui m'a fascinée lors de notre rencontre. J'ai l'impression que vous avez su gravir les échelons tout en douceur et en finesse. Parlez-nous un peu de votre parcours.**



**Gisèle :** J'ai grandi en Méditerranée et je suis arrivée au Canada en 1990. En plus de montrer une ouverture à diverses cultures enrichie par ma passion du voyage, je maîtrisais déjà les deux langues officielles, ce qui a facilité mon intégration.

Après avoir exploré les perspectives professionnelles qui s'offraient à moi, j'ai décidé de poursuivre mes études universitaires de deuxième cycle en gestion des ressources humaines. J'ai occupé un premier emploi chez CAE<sup>2</sup>, qui a apprécié ma performance et m'a soutenue dans mes études de maîtrise en administration des affaires (MBA). C'est ce qui m'a permis d'accéder à un premier échelon, celui de la direction de l'équipe de recrutement, puis de diriger le Service d'acquisition de talents, et enfin, le Service des ressources humaines. Ce cheminement riche en défis et apprentissages au sein de petites, moyennes et grandes entreprises de diverses industries m'a permis de bâtir un réseau diversifié de contacts. J'ai aussi appris à sculpter mes habiletés de gestion et à forger mes aptitudes en communication.

Voici quelques exemples des habiletés de gestion que j'ai eu à développer :

- donner l'occasion aux membres de l'équipe de se former en investissant dans leur formation,
- les exposer à des situations et expériences diverses leur permettant d'améliorer leurs talents et leurs capacités d'analyse et de décision,
- leur déléguer de nouvelles tâches,
- leur permettre d'assister à des conférences,
- les responsabiliser, par exemple, en me remplaçant à tour de rôle durant mes vacances.

Sur le plan de la communication, j'ai amélioré mes aptitudes à :

- écouter les autres, leurs opinions et leurs idées,
- aborder les situations de façon objective plutôt que subjective,
- parler avec transparence,
- avoir une ouverture d'esprit face aux différentes cultures,
- manifester une attitude positive et à gagner des alliés.

De plus, dans les compagnies où j'ai travaillé, j'ai gagné la confiance des gens du milieu. Par exemple, j'ai été nommée à la tête d'un service

**La réussite de cette conciliation repose sur l'affection au foyer et la maturité dans les relations.**



d'acquisition de talents dans un domaine très technologique où mes collègues étaient issus de la même culture. Venant d'une culture différente, j'avais l'impression d'être une intruse dans cet environnement. J'ai alors concentré mes efforts sur la tâche et réalisé une performance remarquable. J'ai aussi adopté une attitude positive et établi une relation d'échange culturel avec les autres employés. J'ai ainsi acquis la confiance et le respect des gens autour de moi.

Dans votre question, vous parlez de douceur; je crois que c'est un synonyme de féminité. Elle est renforcée lorsqu'elle est accompagnée d'intelligence et de rigueur et qu'elle est le reflet d'une maturité et d'un respect de l'humain.



**Janie : Alors que vous commenciez votre carrière au Québec, vous avez complété des études de MBA tout en étant mère de trois jeunes enfants. Comment avez-vous relevé le fameux défi de la conciliation famille-travail-études?**




**Gisèle :** Je n'ai pas brûlé les étapes dans ma vie et j'ai optimisé le temps consacré à chaque sphère : famille, études et travail. Quand j'ai voulu faire mon MBA, j'avais déjà une maîtrise en gestion des ressources humaines. Lorsque j'ai parlé de ce projet à mon mari, il a paniqué et m'a dit : « *Tu as trois enfants en bas âge, tu travailles 40 heures semaine et tu as déjà une maîtrise. C'est quoi le but de faire un MBA?* » C'était un gros défi d'en arriver à un accord familial avant d'entreprendre ce projet. Alors j'ai fait un compromis, et je lui ai dit : « *Bon, écoute, rien ne m'oblige à faire ça. Je vais essayer une session et si ça ne fonctionne pas, je vais arrêter.* » Ainsi, j'ai fait un petit pas vers l'avant et il a accepté. Quand j'arrivais le soir après le travail, je me consacrais uniquement à la famille, c'était le souper, les leçons et devoirs des enfants et leur

bien-être. Ensuite, lorsque tout le monde dormait, je descendais au sous-sol et j'étudiais. Ce n'était pas évident de jongler avec tout ça...


En parallèle, je mettais tous les efforts nécessaires dans mon travail et j'ai acquis la confiance des gens autour de moi. J'ai constaté que ma carrière prenait vraiment « une autre saveur ». J'avais un objectif et j'étais déterminée. Je voulais y arriver mais sans pénaliser ma famille. Alors le temps que je passais avec mes enfants, trois garçons, était des moments de qualité remplis d'affection et d'attention. Et la situation leur a permis de faire de nombreuses activités avec leur père pendant que je vaquais à mes études de MBA.

Je dois mentionner que j'ai coupé dans mes activités sociales pour me concentrer sur l'essentiel : ma famille, mon travail, mes études. Sans oublier que le soutien de mon mari était d'une grande valeur, sinon le défi de conjuguer famille-travail-études aurait été plus pénible à relever. La réussite de cette conciliation repose sur l'affection au foyer et la maturité dans les relations. Cette maturité signifie, entre autres, de penser positivement, de chercher et de trouver des solutions et un terrain d'entente, d'être moins centré sur l'ego en ayant plus d'ouverture d'esprit et de tolérance, et de se mettre à la place des autres pour comprendre leur état.

**Dans le marché du travail, la diversité des cultures constitue une richesse qui contribue à élargir les horizons de la pensée et encourage l'ouverture d'esprit.**

**Janie** : Vous avez connu la guerre, vous venez d'une région du monde où la culture est très différente de la nôtre, mais vous semblez avoir réussi à transformer votre différence en atout. Parlez-nous des vertus de la différence dans le marché du travail.



**Gisèle** : Vous parlez de différence, je dirais plutôt complémentarité. Les habitudes et les principes de ma société d'adoption ont enrichi mon bagage de valeurs et de connaissances apporté d'une autre région du monde. Ce mariage d'atouts permet d'affronter les difficultés rencontrées au travail avec plus de maturité et de perspective, notamment en acceptant les différences, en s'élevant au-dessus de ce qui est matériel, en ne croyant pas qu'on est seul à avoir raison ou à tout savoir. Dans le marché du travail, la diversité des cultures constitue une richesse qui contribue à élargir les horizons de la pensée et encourage l'ouverture d'esprit. Ainsi, les solutions se multiplient et les possibilités foisonnent.

Par ailleurs, ayant vécu la guerre, j'ai dû faire face à plusieurs situations difficiles. J'ai perdu ma mère et des amis à cause de la guerre et j'ai connu la rationalisation de l'eau et de l'électricité. Au quotidien, j'ai eu peur de mourir sous les bombardements. J'ai été déracinée de mon pays natal et éloignée de ma famille et de mes amis d'enfance. Ces expériences m'ont toutefois amenée à percevoir les problèmes au travail comme étant relativement simples et faciles à résoudre. En effet, ce que j'ai vécu m'a permis de relativiser et de mieux surmonter les difficultés au travail; je suis aussi convaincue qu'il est toujours possible de trouver des solutions. Il s'agit de se concentrer sur l'essentiel, soit

la santé physique et mentale, et de vivre une vie équilibrée au travail, en sachant marier droits et obligations.



**Janie :** Pourriez-vous nous parler d'un moment de votre carrière qui a été difficile pour vous et nous raconter comment vous l'avez géré?



**Gisèle :** À mes débuts au Québec, j'ai obtenu un poste de direction avec une équipe composé de plusieurs personnes plus âgées que moi. J'ai été parachutée de l'extérieur dans un environnement où d'autres gens voulaient probablement le poste que j'occupais. Les employés plus âgés qui travaillaient pour la compagnie depuis de nombreuses années se croyaient beaucoup mieux placés que moi pour comprendre comment il fallait diriger l'équipe, puisque moi, j'étais quelqu'un de plus jeune qui venait de l'extérieur et à qui on demandait de « gérer le service et de mener l'équipe ». De plus, cette situation s'est produite à mon arrivée au Québec. C'était donc un peu un choc culturel, non pas pour moi, mais pour les membres de l'équipe, qui disaient : « *Mais comment peut-elle comprendre notre réalité plus que nous?* »

**« Seule, peut-être que je peux aller plus vite. Mais ensemble on peut aller plus loin. »**

Tous ces éléments étaient vrais et je les comprenais, et ma façon de les gérer a été de les admettre. J'aurais probablement pensé de la même façon si j'avais été à la place de ces personnes. Alors je me suis dit : « *Qui suis-je pour venir mener des gens qui sont là depuis longtemps et qui pourraient probablement occuper ce poste? Je ne comprends pas pourquoi c'est moi qu'on a choisie alors qu'ils auraient pu promouvoir quelqu'un de l'interne.* » J'ai donc dû faire face à un gros défi, parce que j'ai rencontré beaucoup de résistance; plusieurs ne m'ont pas rendu la vie facile. Je devais jongler avec tout ça, tout en voulant me faire accepter. Mais surtout, je désirais accomplir mon travail et répondre aux attentes élevées de l'employeur.

Cette période de ma carrière a représenté un réel défi professionnel, mais en même temps, elle m'a aidée à acquérir beaucoup de maturité et beaucoup d'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire à garder mon sang-froid, à gérer mes émotions et à me concentrer sur l'objet de mon travail. Donc, au lieu de me défendre, d'attaquer les gens ou de chercher à m'imposer, j'ai plutôt essayé de me mettre à leur place et de comprendre leur situation. En même temps, je me suis fait accepter grâce à mes compétences et en portant le message que nous sommes tous là pour atteindre un même objectif. Ils ont compris que je n'étais pas là pour être directive, mais pour qu'on travaille en équipe, que j'étais un être humain comme eux, même si je n'étais pas née au Québec. Ils ont constaté que je maîtrisais la langue française, que je défendais le français beaucoup plus qu'eux, que j'étais venue au Québec par conviction, que j'aimais y vivre, que j'avais des compétences et qu'on était capable de travailler tous ensemble. Je leur ai dit : « *Seule, peut-être que je peux aller plus vite. Mais ensemble on peut aller plus loin.* » Donc, j'ai vraiment essayé d'amener les membres de l'équipe à comprendre que j'étais là pour travailler avec eux, je me suis mise à leur place et je crois que cela m'a aidée à me faire accepter et à atteindre les objectifs. Cette période de ma carrière a beaucoup contribué à mon développement personnel et professionnel.

**Dans une entreprise, même s'il faut absolument produire et être compétitif, l'être humain, les ressources humaines, c'est la base de tout.**





**Janie : Au cours de votre carrière, vous avez transformé les défis que vous avez rencontrés en gagnant la confiance des membres de votre équipe et en travaillant avec eux tout en exerçant votre leadership. Qu'est-ce qui caractérise votre leadership?**



**Gisèle :** Dans mes réalisations, notamment la mise sur pied de services de ressources humaines et l'implantation de systèmes ayant favorisé l'amélioration continue du personnel, j'ai toujours insisté sur le côté humain. Il ne faut pas seulement prendre en considération la compétition et la productivité. En général, dans les hautes directions, chacun à son niveau subit une pression. Et cette pression, elle descend jusqu'aux employés. Donc, même s'il faut absolument produire et être compétitif, pour moi, l'être humain, les ressources humaines, c'est la base de tout. Si les personnes ne sont pas satisfaites, contentes et intéressées, rien ne se produit dans les compagnies.

En tant que responsable des ressources humaines, j'étais toujours un peu prise « en sandwich » entre deux aspects de mon travail. D'une part, j'avais à gérer les attentes de l'employeur et à protéger ses droits. Mais d'autre part, je voulais aider le personnel à se développer, je voulais le garder motivé et responsable. Je pense que j'ai pu me démarquer en accordant de l'importance au développement des personnes tout en respectant un équilibre avec le premier aspect mentionné précédemment. Les services de ressources humaines et l'implantation de systèmes doivent tenir compte de l'être humain et mettre en place des pratiques qui donnent la possibilité aux gens de s'améliorer.

**Un leader doit avoir confiance en lui-même sans toutefois croire que c'est seulement lui qui sait, lui l'intelligent et la tête créative.**



Une autre caractéristique de mon leadership rejoint les propos de Richard Blain<sup>3</sup> : le leader n'est pas celui qui chapeaute d'en haut, mais plutôt celui qui soutient d'en bas. Selon moi, il n'y a rien qui se produit si les personnes de la base ne sont pas motivées. Les solutions émergent du bas vers le haut. Ainsi, le leadership ne s'exerce pas nécessairement sous un mode directif.



**Janie : Vous avez insisté sur l'importance de tenir compte de l'humain. Jusqu'à quel point la dimension émotionnelle importe-t-elle dans les relations interpersonnelles et dans l'exercice du leadership?**



**Gisèle :** Avoir du leadership, c'est avoir le talent d'influencer et d'aider les membres d'un groupe à atteindre des objectifs. Afin d'y parvenir, il est nécessaire de :

- développer une intelligence émotionnelle,
- savoir donner des instructions constructives,
- motiver l'équipe et de participer avec elle,
- tenir compte de l'aspect humain dans les interactions,
- prendre des décisions réalistes,
- oser trancher dans différentes situations et d'assumer ses décisions,
- stimuler la créativité des personnes,
- laisser les solutions émerger et s'orchestrer entre elles, ce qui favorise un travail collaboratif hors du contrôle et de la normalisation,
- jouer un rôle de coach et de consultant plutôt qu'agir de façon directive.

Le leader est là pour accompagner. S'il n'est pas constructif, il ne peut pas soutenir les personnes dans leur développement et reconnaître les forces de chacun. Chaque personne avec qui il travaille a une estime de soi et un intérêt à se

développer. En fait, un leader intelligent doit être un peu moins centré sur son propre ego et utiliser les forces de tous pour atteindre les objectifs fixés. Un leader doit avoir confiance en lui-même sans toutefois croire que c'est seulement lui qui sait, lui l'intelligent et la tête créative. Il a besoin d'écouter tout le monde. Il a deux oreilles et une seule bouche. Donc, il doit beaucoup plus écouter que parler.

Ainsi, pour moi, un leader est quelqu'un qui sait écouter, faire appel à la force de chacun, rallier et mobiliser les membres d'une équipe pour arriver au résultat escompté. Sur le plan émotionnel, il doit surtout savoir interagir avec les autres et ne pas considérer leurs réactions comme des attaques personnelles. Il doit se concentrer sur l'objet du travail à réaliser et sur les solutions à mettre en action. Et les solutions viennent toujours de toute l'équipe. De plus, il doit éviter de blâmer les personnes pour leurs défauts, leurs faiblesses ou leurs limites. Enfin, en tant que patron, il ne faut pas qu'il abuse de son pouvoir.

**« Si vous travaillez dans les compagnies internationales, ayez cette intelligence de comprendre le pays où vous allez et sa culture. Ce n'est pas seulement la compétence technique qui compte, l'attitude est aussi très importante. »**



IMAGE : PIVABAY

C'est dans cette perspective qu'il est nécessaire de tenir compte des émotions et d'adopter une attitude de respect de l'être humain, car chacun a ses limites et ses forces. On peut être sensible aux limites de chacun et les prendre en considération afin de surtout mettre à profit ses

forces. Ainsi, il est possible d'organiser l'équipe au bénéfice de tous sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise.



**Janie : Qu'est-ce que vous donneriez comme conseils aux jeunes pour les aider à construire leur carrière et à développer des qualités pour exercer un leadership positif?**



**Gisèle :**

Je conseille aux jeunes de :

- persévérer dans leurs études : ne pas se limiter à un baccalauréat, car une maîtrise permet d'approfondir les connaissances,
- apprendre et maîtriser les deux langues officielles du Canada; c'est le minimum requis pour qu'ils puissent prendre leur place dans la hiérarchie d'une entreprise et progresser dans leur carrière,
- perfectionner leurs habiletés de communication,
- être alerte pour adopter de bonnes attitudes relationnelles en se pratiquant à chaque occasion jusqu'à les maîtriser et qu'elles deviennent une habitude dans leur façon d'entrer en relation avec les autres,
- investir les efforts nécessaires dans le monde compétitif d'aujourd'hui,
- se projeter dans l'avenir et de garder en vue leur objectif,
- avoir la patience de bien vivre les étapes de la carrière,
- adopter une attitude professionnelle et de gérer leurs émotions,
- se bâtir une bonne réputation,
- renforcer leur réseau,
- se choisir un coach ou un mentor, si possible.

De plus, si les jeunes veulent travailler dans les compagnies qui opèrent à l'international, ils doivent être conscients de la différence culturelle. Par exemple, chez CANARAIL, une firme en ingénierie ferroviaire, nous envoyons des

ingénieurs à l'étranger, qui travaillent à titre de consultants et représentent la compagnie. Ceux-ci doivent non seulement avoir l'intelligence technique, comprendre comment construire une voie ferrée ou comment installer des matériels roulants, mais aussi savoir comment entrer en relation avec le client et s'adapter à son environnement. Ils doivent avoir l'intelligence de respecter la culture de l'autre. Il m'est arrivé de changer quatre fois un chargé de projet parce qu'aucun n'acceptait de s'adapter à l'environnement du sud-est de l'Asie, où l'on ne travaille pas comme au Canada, notamment en ce qui a trait aux relations interpersonnelles et aux normes opérationnelles. Donc, il faut être ouvert au monde et apprendre ce qui se passe ailleurs. Avec les technologies de communication actuelles, cette ouverture est possible. Je dirais aux jeunes : « *Si vous travaillez dans les compagnies internationales, ayez cette intelligence de comprendre le pays où vous allez et sa culture. Ce n'est pas seulement la compétence technique qui compte, l'attitude est aussi très importante.* »



**Gisèle :** Et vous Janie, votre dynamisme est contagieux, votre réorientation de carrière est courageuse, il serait enrichissant pour nous que vous nous expliquiez ce cheminement et cette attitude.



**Janie :** En effet, je n'en suis pas à mon premier détour... Avocate de formation, j'ai d'abord pratiqué le droit dans un grand cabinet (Fasken Martineau<sup>4</sup>), avant d'être rapidement recrutée par Donald K Donald, le promoteur de concerts de l'époque (équivalent d'evenko aujourd'hui) et magnat du divertissement à Montréal, pour diriger son entreprise de production de disques et de spectacles. Pendant 15 ans, j'ai donc

pratiqué le métier de productrice dans le domaine musical, et j'étais vraiment dans mon élément. Passionnée de musique et de show-business depuis mon jeune âge, je connaissais déjà bien ce milieu comme spectatrice avant d'y plonger à titre de PDG! Quand Donald K Donald m'a fait son offre, j'ai tout de suite répondu : « *Oui, je commence quand?* » Pour moi, c'était tout simplement naturel comme changement. Quant à mon statut... J'ai quitté un grand cabinet où j'étais avocate junior, pour devenir présidente-directrice générale de DKD Spectacles. Ma perception était que je montais en grade! Même si mon avenir était bien moins prévisible que si j'avais continué mon parcours chez Fasken, je venais de plonger dans le milieu du showbiz, et j'étais très heureuse de le faire.

Je n'avais que 28 ans quand Donald m'a nommée présidente. Je me demandais : « *Comment vais-je faire pour être "boss"?* » J'étais avocate de formation, et je me disais : « *Qu'est-ce qu'il faut que je fasse? Dois-je adopter une attitude particulière?* » J'avais comme exemple de leadership un homme d'une soixantaine d'années, Donald K Donald, une légende dans le showbiz. Quand je faisais la même chose que lui du haut de mes 28 ans avec ma tête de blondinette, ça ne marchait pas du tout. Quand on est une femme, il faut faire les choses un petit peu différemment. Il faut découvrir sa propre façon d'exercer le leadership.

**À un certain moment, on sent un vide. On a envie d'aimer autre chose que son travail.**



Mon expérience m'a appris que, dans le fond, il faut être soi-même, mais multiplié par huit! Une des raisons qui ont permis à ma carrière de durer est que j'ai compris assez vite – et je ne l'ai pas appris à l'université, mais sur le terrain – que si je n'agissais pas en fonction de qui j'étais moi, de mes valeurs, de la couleur que je voulais donner à chacune de mes décisions, je n'allais pas durer. J'ai dû faire mes classes à la dure à coup d'essais et d'erreurs. Je n'avais pas fait d'école d'administration mais je suis débrouillarde, et tenace. Donc j'ai tenu le coup. Peut-être que c'était courageux à l'époque. Pour moi, c'était tout simplement normal. Je me disais : « *It's called Rock and Roll for a reason.* »

Plusieurs années plus tard, après avoir développé les carrières d'artistes à succès au Québec, comme La Chicane, Dany Bédard, Boom Desjardins, Corneille et Jonas, j'ai commencé à me sentir lasse dans mes fonctions... Quelque chose clochait. Je sentais que je me répétais, et j'étais attirée par d'autres défis. J'avais eu un parcours super passionnant, mais j'ai opéré un virage vers la fin de la trentaine. Je raconte plus en détail les raisons de ce changement dans une conférence TED : « The real power of super woman » (Duquette, 2015). Je me suis rendu compte que la performance, le succès, la passion, c'est une chose. Mais ma vie à moi, ma vie de femme, où était-elle dans tout cela? Je ne lui accordais pas de place. Je voyageais partout dans le monde, je m'occupais de dossiers passionnants... Sauf qu'à un certain moment, on sent un vide. On a envie d'aimer autre chose

**Une passion, c'est un chemin qui nous appelle. Il faut aussi poser des gestes concrets dans le sens de sa passion.**



que son travail. Et j'attendais toujours que « ça se calme » avant de penser à moi... mais ça ne se calme jamais! C'est alors que j'ai décidé de créer un dossier que j'ai nommé « The Me Project ». Je suis devenue mon propre client. En tant que productrice, j'avais géré les carrières de beaucoup d'artistes. Là, je me suis mise à me gérer.

Ça faisait des années que je travaillais avec des hommes, j'avais su faire mon chemin dans le « boys club », et je m'ennuyais des femmes, de ma féminité. À force de côtoyer des hommes, des groupes de musique, de faire des heures de route dans des autobus de tournée, c'est certain que je m'étais masculinisée un brin, peut-être même plus. Rire plus fort, faire des « jokes de gars », parler de hockey et d'autres sujets de « boys » que je m'efforçais de connaître, mais qui à la longue m'intéressaient plus ou moins... Je m'étais transformée pour exercer mon métier, pour gagner le respect de mon entourage, pour faire comme les modèles de patrons que j'avais eus, des hommes. J'avais envie de me retrouver. J'aime quoi, moi? Je suis rendue où, dans mon parcours? Est-ce que j'aime encore mon travail

ou c'est de la routine? La vie a fait en sorte que je développe certains talents, j'ai acquis certaines habiletés, est-ce que je les déploie à leur plein potentiel? Je n'avais tellement pas de temps de pause que je ne m'étais pas posé ces questions depuis des lunes. Et j'avais envie de le faire. J'ai donc peu à peu vendu des actifs, et pris du temps pour moi. J'ai mis sur pied des groupes de discussion afin que les femmes partagent des anecdotes et puissent apprendre à partir de leur expérience en tant que premières générations de femmes à être leaders sur le marché du travail. Car on s'entend que le leadership à la maison, ça fait des années qu'on l'exerce! Mais au sujet du marché du travail, j'ai voulu créer des occasions d'échange. C'est là que j'ai rencontré quelqu'un qui m'a convaincue d'écrire sur le leadership féminin, ce qui m'a menée à l'écriture de mon livre *Les 7 clés du leadership féminin. Diriger avec la tête et le cœur* (Duquette, 2016 [2014]). J'ai donc effectué un virage dans ma carrière. Maintenant, je produis des événements avec un but bien précis, le développement du leadership des femmes. Avec Alma ma terre, on met en lumière des exemples, des modèles de femmes, et on leur donne l'occasion de se mettre en valeur afin d'être une source d'inspiration.



**Gisèle:** J'applaudis votre détermination de vous démarquer dans un environnement d'hommes. Ce qui m'impressionne, c'est votre virage d'un statut professionnel dans le domaine du droit à un poste prestigieux correspondant à une passion dans le monde des arts, poste tout de même associé à un avenir professionnel plus incertain. Quels conseils donneriez-vous aux jeunes pour soupeser leurs décisions quand ils veulent suivre leur passion?





**Janie** : Quand j'ai quitté le droit pour le showbiz, je n'ai même pas hésité une seconde. C'était comme si je venais de gagner à la loterie! Dans ma vingtaine, j'ai dévoré des dizaines et des dizaines de biographies de personnalités du showbiz international. Cinéma, musique, télévision, tout ce monde m'intéressait. Je connaissais les palmarès et chiffres du box-office par cœur. Ce n'était pas un effort pour moi. C'était ma passion et j'avais des aptitudes pour ce métier. Quand je lis qu'il faut se visualiser comme ayant atteint ses objectifs pour que notre vie se transforme selon nos désirs, je le crois. Pendant mes lectures, je me voyais vraiment exercer ce métier-là. Quand j'ai vu le film *The Player*, qui raconte les coulisses du monde du financement de projets de divertissement, je m'imaginai en train de faire des « *pitches* » à Hollywood. Et ça a fini par arriver.

**Si je voulais durer, me démarquer, je devais faire les choses différemment.**

Donc, d'abord, il ne faut pas avoir peur de ses ambitions et passions, au contraire. Il faut qu'elles nous inspirent, nous propulsent. Une passion, c'est un chemin qui nous appelle. Il faut aussi poser des gestes concrets dans le sens de sa passion. Comme avocate, j'avais fait un transfert de section chez Fasken, du jamais vu à l'époque. J'avais quitté un excellent poste en droit du travail pour me joindre à la minuscule équipe du droit du divertissement, faisant mes classes sur le terrain en plus de mes tonnes de lectures parallèles. Je pense que j'ai eu raison de suivre ma passion quand j'ai accepté l'offre de Donald K Donald, car elle m'a bien guidée et, ultimement, menée là où je le désirais vraiment. Je voudrais donc dire aussi aux jeunes ambitieux que leur ambition – ou encore leur intuition – est importante dans leur vie : « *Ce chemin que vous dicte votre for intérieur, votre petite voix, vous guide généralement dans le bon sens. Il faut faire confiance.* »



**Gisèle** : Vous avez souligné qu'être PDG à 28 ans n'a pas été facile. En quoi ce moment particulier de votre carrière a-t-il été difficile pour vous et comment l'avez-vous traversé?



**Janie** : Pour moi, cette offre incarnait l'aboutissement d'un rêve. Comme tant de femmes l'avaient souhaité avant moi, mais sans toujours y parvenir, j'accédais à un poste de pouvoir. On m'avait souvent parlé de l'importance que revêt l'accession au pouvoir par les femmes... mais jamais de « quoi faire avec » ce pouvoir une fois qu'on l'a entre les mains! La discussion ne se rendait jamais jusque-là.

Dans l'exercice de mes fonctions, j'ai rapidement compris que même si je ne me la posais pas, la question de savoir comment j'avais envie d'exercer mon pouvoir et, surtout, de déterminer ce que je voulais faire avec lui, cette question serait incontournable, dans mon parcours. J'ai en effet vite compris que si j'exerçais mon rôle de patron à l'image de ceux – tous des hommes – que j'avais eus avant d'en être une moi-même, mon passage dans un poste de direction n'allait être qu'un feu de paille. Faire la même chose que Donald, ça ne fonctionnait pas vraiment bien! Il levait parfois le ton, ses décisions étaient respectées sans remise en question, il n'avait pas besoin de « *cheerleader* » dans ses dossiers pour que les choses avancent. Dans mon cas, c'était plus compliqué. On a tout de suite remis mon autorité en question. D'abord, évidemment, en se demandant comment j'avais accédé à mon poste; qu'avais-je pu faire outre avoir un excellent dossier universitaire et un curriculum vitae professionnel impressionnant, de l'enthousiasme et du dynamisme à la tonne, ainsi que toutes les qualités pour le poste? Certains sous-entendus

**Avec le temps, il faut apprendre à maîtriser l'art de prévenir les combats plutôt que devoir toujours se battre pour les gagner.**

font mal sur le coup, mais dans mon cas, ils me motivaient à me dépasser, à prouver à ces gens qu'ils avaient tort et à leur démontrer ce que je savais faire.

J'avais confiance en mes capacités, en mon talent même. Je savais surtout que j'avais de bonnes idées et beaucoup de passion pour mon nouveau métier. Si je voulais durer, me démarquer, je devais faire les choses différemment. J'ai alors compris que le fait que je sois une femme et que je sois plus jeune que la plupart de mes collègues producteurs pouvait certes être un obstacle dans l'administration de mes affaires, mais d'un point de vue du développement des affaires, c'était carrément un atout. J'avais des goûts différents, des champs d'intérêt différents, qui ressemblaient beaucoup à ceux du public qui achetait des albums à l'époque, qui allait voir des spectacles. Mon ascension a donc été assez rapide, mes poulains sont tous devenus des vedettes. Et c'est parce que je savais ce que le public voulait, car j'étais moi-même un bon public. Par contre, ce qui était facile pour moi dans la production était plus difficile dans la gestion. Dire non, imposer mon autorité, surtout quand les affaires se sont mises à aller vraiment bien, ce fut tout un défi. On défiait mon autorité, on essayait de m'intimider. J'ai la « couenne dure », comme on dit, je suis capable d'en prendre, je sais me défendre. Mais le combat, ça use... Avec le temps, il faut apprendre à maîtriser l'art de prévenir les combats plutôt que devoir toujours se battre pour les gagner.

**Avant de donner des conseils, je me disais que je devais d'abord tenter de m'améliorer moi.**

de leader, parce que les faiblesses personnelles vont devenir des faiblesses professionnelles si on ne les connaît pas, si on ne les apprivoise pas. Je me rappelle qu'au début de mon mandat chez Donald K Donald, je me suis absentée du bureau pendant une journée pour aller suivre une formation en leadership, et ce, de mon propre chef. À mon retour, j'ai compris

que mes collègues – et mon patron – considéraient cette absence comme très difficile à justifier. Selon eux, il y avait trop de travail au bureau pour aller se remettre en question dans une salle de conférence. Pourtant, je savais que ce type de formation allait être essentiel, voire déterminant dans l'exercice de mes fonctions, au même titre que consulter est très bénéfique dans notre vie personnelle. Même si je savais d'instinct que j'avais des aspects à perfectionner sur le plan émotionnel, je n'ai donc pas eu le temps de travailler sur moi dans le tourbillon de mon mandat quotidien. Et j'en ai payé le prix.

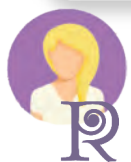
Mon meilleur exemple à ce sujet est la mauvaise façon dont j'ai géré les premiers litiges auxquels ma compagnie a dû faire face. On traîne tous un bagage de blessures émotionnelles, que ce soit la trahison, le rejet, l'abandon ou, comme dans mon cas, l'injustice.

J'en parle dans mon livre (Duquette, 2016 [2014]); d'ailleurs, le deuxième chapitre est consacré à ce conseil : guérir ses blessures du passé. Une blessure non guérie, c'est un déclencheur (on dit « *trigger* » en anglais) : elle vient déclencher des réactions qui nous nuisent. Dans mon cas, c'était évident, je « surréagissais » tellement face à des situations d'injustice que je nourrissais les litiges au lieu de les régler. Plutôt, par exemple, que de faire confiance à mes contrats ou de souligner calmement les manquements de mes partenaires d'affaires à leurs obligations contractuelles, je tentais avec verve et souvent avec éclat de convaincre la

**L'intelligence émotionnelle et les assises qu'on développe pour être solide nous permettent de traverser les tempêtes.**



**Gisèle :** Selon votre expérience, quel est le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'exercice du leadership?



**Janie :** C'est un rôle énorme. D'où l'importance d'apprendre à bien se connaître quand on exerce une fonction

partie adverse du bien-fondé de ma position. Mon manque de contrôle et de confiance face à l'injustice me faisait perdre mon sang froid et surtout, ma crédibilité, ce qui, dans les faits, et même si j'avais raison, me rendait incapable de régler les conflits, « d'éteindre les feux ». Ultimement, dans bien des cas, après de coûteuses et pénibles procédures judiciaires, un juge a confirmé la position de ma compagnie. Mais pour y arriver, j'avais emprunté des détours que j'aurais pu éviter – je le sais maintenant – si j'avais affronté mes démons avant que la vie me rappelle que des choses personnelles méritaient mon attention. Je me suis rendu compte de tout cela quand j'ai décidé de travailler sur moi avant la rédaction de mon livre sur les sept clés.

**Quand on se connaît bien, on peut voir venir les obstacles, et les critiques.**

Avant de donner des conseils, je me disais que je devais d'abord tenter de m'améliorer moi. J'ai donc revu mon parcours, remarqué les bons coups et les mauvais, et j'ai testé

des pistes de solutions pour améliorer mon leadership, pour grandir, pour devenir une meilleure version de moi-même. Et cette Janie, version améliorée, il a fallu qu'elle se regarde franchement dans le miroir. Au-delà des blessures, j'ai aussi pris conscience de mes défauts. Non pas pour les changer (parce que je pense fondamentalement qu'il vaut mieux passer du temps à nourrir nos forces), mais pour les connaître, et les assumer. Personne n'est parfait. Et quand on se connaît bien, on peut voir venir les obstacles, et les critiques. De plus, c'est beaucoup plus sympathique et surtout efficace d'admettre que quelqu'un a raison de souligner un de nos travers quand ils ressortent! Par exemple, ma détermination s'est parfois transformée en acharnement dans certains dossiers; j'ai donc irrité des gens avec ma ténacité à outrance. Je le sais. Je sais aussi que j'exagère souvent les faits pour illustrer mon propos. C'est le défaut de ma qualité, mon métier de promotrice le commande (Le meilleur chanteur au monde! Le plus grand spectacle cette année!

La plus grande chanson composée de la décennie!). Et je dis parfois des choses énormes, me mettant ainsi le pied dans la bouche. Ça m'arrive encore, mais connaître cette partie de moi me permet d'en rire avec mes interlocuteurs et aussi de m'excuser si je vais trop loin.

L'intelligence émotionnelle et les assises qu'on développe pour être solide nous permettent de traverser les tempêtes. Je peux aussi prendre en exemple les artistes avec lesquels j'ai travaillé ainsi que ceux que j'ai côtoyés. Il y a une différence entre un artiste qui a 25 ans de carrière et un autre dont on n'entend même plus parler après 3 ans. Même si on rencontre un vif succès, accomplir quelque chose et durer ne sont pas du tout les mêmes choses. Le succès, c'est une énorme vague qui arrive; si tu n'as pas d'assises solides, si tu ne te connais pas bien avec tes forces et tes faiblesses, elle va te faire tomber à la renverse. On aspire tous au succès, on aspire tous à briller. Mais une fois qu'on brille, il faut être solide, parce que cela vient avec d'autres défis. J'ai vu des gens extrêmement talentueux ne pas durer dans le métier d'artiste, parce qu'ils avaient certaines lacunes, que ce soit par rapport à l'estime de soi, ou à l'incapacité de voir ou d'accepter leurs limites, ou encore à la difficulté de travailler en équipe. Il faut connaître ses zones d'ombre. Savoir ce qui peut nous faire perdre le contrôle. Tout est dans la connaissance de soi. On parle des crises de diva des vedettes. Souvent, elles prennent source dans une incompétence ou une difficulté à communiquer. Pour chacun d'entre nous, si on veut briller à notre plein potentiel, il faut donc d'abord aller voir à l'intérieur de soi; on apprend beaucoup de choses intéressantes. Oui, le savoir-faire est utile, mais le meilleur outil, le plus grand allié,




IMAGE : PIXABAY

c'est soi-même. Je dois connaître ce qu'est ma meilleure force de frappe à moi. Où ferais-je mieux de ne pas aller parce que ça n'ira pas super bien? Cette méthode a fonctionné pour moi.

Il faut aussi apprendre à comprendre ses émotions, d'où l'importance de l'intelligence émotionnelle. Il ne s'agit pas de ne pas avoir d'émotions, mais plutôt de savoir les gérer. On entend souvent : « *N'amenez pas vos émotions au travail!* », surtout pour les femmes. On a le droit d'avoir des émotions dans la mesure où on les gère. Je ne veux pas être la « *super woman* » froide et sans émotions, que rien ne dérange, même en plein cœur de la tempête. Selon moi, ce n'est pas très stimulant comme modèle de leadership. Qui a le goût d'aider la « *super woman* » qui dit tout le temps que « tout va toujours bien »? Tu risques de te retrouver à tout faire tout seul.

J'aimerais faire un lien avec votre attitude, Gisèle, vous que je ne connaissais pas avant aujourd'hui. Vous semblez être un modèle de leadership très empathique, avec une force exercée tout en douceur. Ce n'est pas tout à fait mon style, mais j'aspire à cette façon de faire parce que c'est beaucoup plus facile de recevoir de l'aide quand on tend la main, quand on est ouvert, quand on accepte de se faire aider.



**Gisèle : Quels sont les changements que vous observez dans le monde professionnel actuel par rapport au moment où vous avez intégré le marché du travail?**

**R** Janie : Auparavant, je gérais des équipes fixes alors que maintenant, je coordonne des équipes composées de travailleurs autonomes. Ils sont plus libres, mais ce n'est pas une mauvaise chose. D'abord, chacun a son propre bureau. J'aime moi aussi cette liberté. Les objectifs sont clairs et définis

**Les jeunes sont conscients du fait que la vie comprend de multiples volets, que la performance professionnelle est loin d'être la façon d'atteindre le bonheur.**



dans le temps, ce qui rend l'exécution des projets plus simple. Et on peut choisir son « *casting* » en fonction des projets. Les travailleurs aussi ont changé. Quand la génération Y est arrivée sur le marché du travail, les patrons ont ressenti tout un choc. J'ai dû faire face à cette première génération de jeunes qui disaient : « *Oui, mais moi, je veux une qualité de vie.* » Au début, j'avais tendance à réagir en pensant : « *MAIS DE QUOI ils parlent eux autres à 22 ans?!* » Pour ma part, j'avais

commencé ma carrière dans un bureau d'avocats en travaillant 80 heures par semaine, et c'était normal !


Face à la nouvelle attitude des jeunes, j'ai réalisé que la résistance n'était pas une solution. Je me suis vite mise à leur place en me demandant : « *Pourquoi me disent-ils cela? Pourquoi est-ce important pour eux?* » Premièrement, il faut admettre qu'au fond, ils ont raison. Mais aussi, ces jeunes font partie d'une génération qui n'a probablement pas vu ses parents parce que ces derniers travaillaient trop et n'étaient pas présents. Et les jeunes sont conscients du fait que la vie comprend de multiples volets, que la performance professionnelle est loin d'être la façon d'atteindre le bonheur. Je me suis dit :

« *Oups! C'est une génération qui a compris des choses et on serait mieux de l'écouter.* » On devrait pouvoir tendre la main pour transformer un peu le concept du bon travailleur d'entreprise. Je m'explique. Les modèles et les structures ont été pensés et conçus par les hommes. Ce n'est pas un reproche, c'est simplement un constat. À l'époque, le modèle social reposait sur le fait que l'homme pouvait donner toute sa vie à son travail, parce qu'il y avait une femme à la maison qui s'occupait de tout le reste. Mais ce modèle n'existe plus pour personne, ni pour les hommes ni pour les femmes. Par ailleurs, il me semble qu'il est possible de moduler le modèle ultraperformant : manger, dormir, travailler, manger, dormir, travailler... Non !


**La jeunesse a un grand rôle à jouer dans cette transformation des entreprises.**



Il y a aussi : vivre, aimer, tenir compte de l'être humain dans sa globalité. Je pense que c'est très important. La jeunesse a un grand rôle à jouer dans cette transformation des entreprises. De plus, un être heureux performe mieux. Je pense que les jeunes veulent s'assurer une qualité de vie au lieu d'être des travailleurs compétitifs axés sur la performance à tout prix. En cohérence avec cette vision, je dirais : « *Le savoir-être est aussi important que le savoir-faire.* »



**Gisèle :** Ma question porte sur votre soutien aux femmes, que j'admire. Pourquoi continuons-nous à voir les femmes différentes des hommes, inférieures à eux, et qu'est-ce que ça prendrait selon vous pour en finir avec ce débat?



**Janie :** Je suis contente que vous me posiez la question du point de vue de la perception, parce que, justement, j'ai choisi de ne pas me battre sur ce plan, car je pense qu'il faut laisser de côté le combat. C'était l'apanage des pionnières, et grâce à elles, nous avons maintenant d'autres choix. Je considère que la voie a été dégagée par les féministes de la première heure. Nous avons de l'espace maintenant, les femmes ont déjà du pouvoir. Énormément de pouvoir. À la maison, d'abord. Le pouvoir d'achat dans le monde de la consommation (pour ne pas dire surconsommation), ce sont les femmes qui le détiennent. Elles peuvent décider de faire des choix conscients, comme opter pour l'économie locale ou sociale, favoriser l'entreprise paritaire au sein d'un conseil d'administration. Les femmes ont aussi beaucoup de pouvoir dans le marché du travail.

Dans les années 1950, à l'ère de l'industrie manufacturière, être un homme était un atout. Aujourd'hui, l'information, la communication et l'industrie du service dominant, et je suis convaincue qu'être une femme dans le milieu des affaires d'aujourd'hui est un atout. La parité avantage les affaires, et quand les chiffres

parlent, le reste suit. Ce n'est plus l'heure de se demander comment ACCÉDER au pouvoir, il faut se demander comment L'EXERCER. Je pense qu'il faut colorer notre pouvoir avec nos valeurs féminines. Bas les masques! Soyons authentiques, empathiques, intuitives, créatives, et – pourquoi pas? – ramenons les valeurs de la bonté, du partage et de la paix au centre de nos structures, concepts, initiatives, entreprises. Notre société, conçue et pensée par des hommes, a besoin de ces valeurs, de la vision au féminin pour transformer ses concepts et ses structures afin de retrouver la route de l'équilibre. Actuellement, la vision féminine est une « ressource naturelle » qui n'a pas encore été exploitée à son plein potentiel. Tout le monde en a grandement besoin, pas juste les femmes. C'est l'heure de se tendre la main, de se compléter entre hommes et femmes, pour prendre soin de la planète, de nos enfants, de notre cœur et de la croissance de notre société. ■



#### RÉFÉRENCES

Duquette, J. (2016 [2014]). *Les 7 clés du leadership féminin. Diriger avec la tête et le cœur* (2e édition). Montréal : Les éditions Transcontinental.

Duquette, J. (2015). The real power of superwomen. Conférence prononcée à TEDxMontrealWomen. Repéré à <<https://www.youtube.com/watch?v=EYPipGVh0Nk>>, consulté le 28 juin 2016.

#### NOTES

<sup>1</sup> Ce texte a fait l'objet d'une conférence sous forme d'échanges animée par Kerstin Kuyken, MBA, Ph. D., dans le cadre du Forum Leadership – La relève organisé par la Société de recherche en orientation humaine et tenu le 15 novembre 2015 à Montréal.

<sup>2</sup> « CAE est un chef de file mondial en prestation de formation dans les domaines de l'aviation civile, de la défense et sécurité, et des soins de santé. » Source : CAE (2015). Façonner l'avenir de la formation, Rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise de CAE – EX15, p. 6 : <[http://www.cae.com/uploadedFiles/Content/BusinessUnit/Corporate/About\\_CAE/Media\\_Centre/Documents/2015/FY2015-CSR-Report-FR.pdf](http://www.cae.com/uploadedFiles/Content/BusinessUnit/Corporate/About_CAE/Media_Centre/Documents/2015/FY2015-CSR-Report-FR.pdf)>, consulté le 14 juin 2016.

<sup>3</sup> Voir l'article de Richard Blain dans ce numéro (49) de la revue Psychologie préventive (p.8-14)

<sup>4</sup> « Fasken Martineau » s'appelait « Martineau Walker » à l'époque.