

Marie-Claude Michaud

Être
leader
sans
armure

Préface
du lieutenant-général (ret.)
Roméo A. Dallaire



Le pouvoir de
la vulnérabilité
en gestion

LOGIQUES

Marie-Claude Michaud

**Être
leader
sans
armure**

**Le pouvoir de
la vulnérabilité
en gestion**

Préface du lieutenant-général (ret) Roméo A. Dallaire

LOGIQUES

Sommaire

Préface	11
Avant-propos	19
Introduction	25
1. La naissance d'une organisation	31
2. Culture de performance et d'excellence	39
3. La chute de la leader	61
4. La remontée de la leader en être humain	65
5. Le retour	73
6. À la découverte de l'équipe	85
7. Passer de l'inconscience à la conscience organisationnelle	95
8. Le choix d'une philosophie de leadership humain	123
9. Le guide du leadership bienveillant	139
10. S'engager et soutenir	159
11. Les impacts d'un leadership humanisant	169
12. Une organisation bienveillante	179

13. La spiritualité et l'amour	185
14. Le leadership selon Marie	191
15. Ma recette est bonne, mais... elle n'est pas parfaite !	199
Conclusion	203
Bibliographie	209

Introduction

Même aujourd'hui, la culture du guerrier au sein des Forces armées canadiennes demeure imprégnée dans la tradition, dans la doctrine qui a formé des milliers de militaires depuis des décennies. Malgré les symptômes présents parmi la nouvelle génération qui démontre une volonté de changement et demande une transformation des mentalités pour être en concordance avec les besoins d'une reconnaissance de l'être humain, tout changement de culture, en ce sens, dans l'entourage immédiat de cette titanique institution heurte, choque et soulève des débats. Les Forces armées canadiennes ne sont cependant pas les seules dans la société à être aux prises avec une culture dépassée. Elles ne sont pas les seules à exploiter un vocabulaire militaire car il existe de nombreux exemples d'expressions que l'on retrouve dans des entreprises : voir « Dans une entreprise qui grandit, les managers doivent entretenir un esprit guerrier » (Mathiot, 2017) et « Le management est un art martial » (Brisset, 2012).

Et que dire de tout ce que nous avons entendu dans les médias durant la pandémie ?

« Nous sommes en guerre contre un ennemi invisible. »

« Le personnel soignant est sur la ligne de front. »

« La distribution des vaccins sera faite avec la rigueur militaire. »

« Le général de l'opération vaccination au Québec... » (alors qu'il s'agit d'un sous-ministre).

Le rapport de la protectrice du citoyen sur la catastrophe dans les CHSLD contient des phrases du genre : « Au début, c'était de la médecine de guerre » et « c'était comme au champ de bataille ». Ces expressions se retrouvent également dans d'autres contextes, comme celui du démantèlement du camp d'itinérants à Montréal, en décembre 2020 ; le journaliste qui rapporte l'événement écrit, en parlant des policiers présents : « Les troupes se regroupent... »

En effet, cette culture est présente au sein de multiples institutions, entreprises et organismes gouvernementaux qui veulent se démarquer sans cesse dans une concurrence souvent féroce. Ayant quitté le domaine militaire en 2019, je fais le constat que la culture d'une organisation a un impact profond sur les êtres humains qui y travaillent, un impact qui peut conduire une personne à éprouver des problèmes de santé mentale.

Au fil des années, de nombreuses lectures dans divers domaines et plusieurs discussions avec des leaders de différents milieux m'ont permis de comprendre que la culture organisationnelle s'avère davantage que le cadre de référence des travailleurs, incluant les personnes qui dirigent. Elle comporte des codes, des façons de faire, des traditions, des rituels sur lesquels on ne se pose pas nécessairement de questions, car, la plupart du temps, on a oublié la raison de leur existence ou de leur mise en place. Avec le temps, la culture, si non revue et transformée par un leadership renouvelé, devient le site d'éclosion de tensions, de conflits, de frustrations entre les êtres humains et la mission de l'organisation. Un déséquilibre et un écart se créent entre les humains qui s'investissent au quotidien et la raison

d'être de l'organisation, y compris sa direction. Les gens ne savent plus vraiment ce que sont la mission et la vision de l'entreprise. S'ensuit souvent un désengagement, voire un désœuvrement.

En tant que leader d'une organisation pendant dix-huit ans, j'ai vécu plusieurs crises tant organisationnelles que liées à l'impact des missions militaires sur les familles. Après chaque crise, les processus, les plans d'action, les descriptions de tâches étaient revus, ainsi que la structure organisationnelle. Cela fonctionnait pendant un certain temps, jusqu'à la crise suivante. Un cycle de quelques années qui revenait avec des défis encore plus complexes que ceux des crises précédentes. Pourquoi ? Qu'est-ce qui faisait qu'après un moment nous retournions presque à la case départ ?

Comme leader, je n'avais pas regardé à la bonne place. Je portais mon analyse et mon regard sur les aspects externes aux personnes, moi y compris. C'est tellement plus facile de mettre à jour une politique, de revoir un processus, de se doter de nouveau matériel au lieu de s'attarder non pas aux ressources humaines, mais aux êtres qui travaillent au quotidien dans une organisation avec ce qu'ils sont, ce qu'ils peuvent et ce qu'ils ressentent.

J'ai poursuivi ainsi pendant des années, jusqu'au jour où je me suis effondrée, souffrant d'une dépression majeure qui m'a imposé, en raison d'une puissante volonté de mourir, un arrêt brutal. Quelques années plus tard, un leader m'a dit qu'une dépression est une bonne nouvelle. Il avait raison. C'est une bonne nouvelle quand on rencontre sa propre souffrance, car cette rencontre avec ce qui est le plus vulnérable en soi permet de croître comme être humain. Une transformation s'opère en soi et, personnellement, j'en suis ressortie avec une vulnérabilité plus souvent présente, mais aussi avec un sens beaucoup plus aigu de mon humanité et de celle des autres.

Après plusieurs mois d'arrêt de travail et de reconstruction de mon être, je suis revenue à la tête de l'organisation, déterminée à y faire des changements en profondeur en mettant l'être humain à l'avant-plan, ce qui nécessitait l'instauration d'une nouvelle culture soutenue par un leadership renouvelé, humain, répondant aux besoins des personnes qui travaillent à la mission de l'organisation, à ceux d'une communauté, et ce, dans une société où l'individu est écrasé par la performance, les mesures de rendement et la recherche de la perfection. Dans un milieu militaire et masculin, l'esprit guerrier a pour priorité la mission, la mission, la mission ; viennent ensuite le personnel et enfin le « soi » (Bentley, 2005).

Je me suis alors posé beaucoup de questions sur le leadership, sur ce que c'est réellement et, surtout, comment s'assurer que celui qui est exercé est le bon pour une institution, une organisation, une entreprise, un gouvernement. Est-ce que le leadership est comme un habit qu'une personne revêt pour diriger, ou est-ce que l'être humain et le leader ne sont qu'un ? Qu'est-ce qu'un « bon » leader ? Et ici, je ne réfère pas à la capacité d'atteindre les objectifs, au « bon » rendement d'une personne qui est douée dans un domaine ou compétente dans ce qu'elle fait. Je réfère à une vertu profonde, humaine. Ma réflexion s'est portée aussi sur les femmes leaders. Comment peuvent-elles assumer leur leadership sans se sentir dans l'obligation d'adopter des façons de faire et des comportements typiquement masculins ? Grâce à mon expérience, je considère que le leadership des femmes diffère de celui des hommes.

De nombreux ouvrages, dont très peu écrits par des femmes, ont été rédigés sur le thème du leadership, les différents styles se succédant selon l'air du temps, l'évolution de l'industrie, les générations, les cultures. On cherche, dans un contexte particulier, à influencer les personnes

afin qu'elles atteignent des objectifs, à augmenter la performance des travailleurs et celle de l'organisation. Le risque est ainsi mis sur le personnel et non sur la mission et l'atteinte des résultats de l'entreprise. Dans tous les ouvrages que j'ai lus, les études que j'ai consultées, les courants de pensée que j'ai étudiés, j'ai cherché la recette parfaite pour entreprendre les changements en profondeur au sein de mon organisation et pour l'humaniser. Je ne l'ai pas trouvée.

Certains livres m'ont fourni des pistes de réflexion. Des mouvements de pensée et des ouvrages philosophiques m'ont permis de définir davantage mon *modus operandi*. Mais j'ai dû développer cette recette moi-même avec ce que je suis, soit un être humain dont la conscience, par l'expérience de la souffrance, s'est élargie et qui a saisi l'importance de la place des émotions et de la vulnérabilité humaines dans une organisation.

Nous vivons dans une société où la vulnérabilité est encore mal vue et considérée comme une faiblesse ; le droit à l'erreur est presque inexistant, les émotions sont jugées, reniées. C'est une société pourtant essoufflée et assoiffée d'humanité, une société qui a été édifiée en large partie par des hommes. J'estime que nous sommes rendus à une étape où les institutions, les structures gouvernementales, les systèmes qui soutiennent notre société doivent être rebâtis par l'ensemble des citoyens, par un leadership qui laissera la place à des contributions équilibrées et équitables, et au partenariat des genres et de la diversité humaine.

Cet ouvrage ne portera pas sur ce projet audacieux, mais à quel point magnifique et porteur de sens. La pandémie de COVID-19 et la crise sanitaire et économique qui en a découlé nous ont d'ailleurs fait comprendre que nous devons nous repenser et nous réinventer. Cette réinvention

doit passer par un leadership renouvelé, un leadership qui tient compte de notre humanité, qui considère la vulnérabilité comme une force.

Riche de mon vécu de femme civile et leader (le terme « civile » étant essentiel dans le contexte, au cœur d'une culture guerrière, fondamentalement masculine, voire tribale, que sont les Forces armées canadiennes), je vous présente dans ces pages les leçons tirées d'une expérience qui m'a forgée. Elle m'a laissé de profondes cicatrices, mais elle m'a permis d'avoir une compréhension profonde des humains qui passent la plus grande partie de leur vie au travail. Cette expérience de vie m'a permis d'unir mon cœur et ma raison comme leader.

Malgré mon intérêt pour la recherche et mes nombreuses lectures, je ne suis pas théoricienne. Je me sers de ce que je découvre et je tente de le transformer en outils que je peux utiliser ou qui peuvent être utilisés par d'autres. Ainsi, cet ouvrage n'est pas un essai théorique ; il propose plutôt une perspective féminine du leadership.

Il est le récit d'une expérience complexe et concrète, celle de la transformation complète d'une organisation composée principalement de femmes dans un milieu masculin, où la cohésion et un degré de performance très élevé sont essentiels pour réussir une mission sans perte de vie. Un changement en profondeur pour retrouver le droit fondamental d'être considéré en tant qu'humain dans un milieu de travail. Pour comprendre l'ampleur de cette transformation, il faut connaître l'histoire de l'organisation et la façon dont sa culture et son leadership s'y sont développés. Certains exercices vous seront proposés. Ils vous permettront d'amorcer votre propre réflexion sur des éléments pouvant être pertinents dans votre cheminement de leader.

Rallier les troupes, aller au front... Combien de fois entendons-nous ces expressions au bureau ?

Ce vocabulaire guerrier, qui provient d'une culture hiérarchisée connue pour sa rigidité et sa résistance au changement, a pénétré jusque dans les ressources humaines et signale la présence d'un culte de la performance néfaste contre lequel Marie-Claude Michaud s'érige.

À la fois récit de chute et de transformation personnelle et programme pour faire évoluer la structure d'entreprise, cet ouvrage raconte le bouleversement profond qu'a pu vivre et provoquer une femme leader dans un milieu traditionnel. Sa démarche montre que la vulnérabilité d'un véritable leader lui confère un grand pouvoir d'agir et fournit les pistes essentielles à l'implantation d'un leadership bienveillant.

Destinée aux gestionnaires ayant besoin plus que jamais de repenser leurs façons de faire, cette approche permet de comprendre davantage les êtres humains qui travaillent pour eux et leurs enjeux de santé mentale.



Consultante en leadership et analyste organisationnelle, Marie-Claude Michaud a occupé divers postes au Centre de la Famille de Valcartier avant d'en être la directrice générale, de 2001 à 2019. En outre, elle a réussi à intégrer de manière formelle les familles des militaires dans la nouvelle politique de la Défense du Canada.

