

Honoré au Temple de la renommée A.D.A. 2010



Monsieur

Robert Denis

Robert Denis, une référence, une inspiration

Robert Denis est passionné par son métier d'épicier et par la gestion participative, sa spécialité. Sa façon unique de diriger est citée en exemple dans les travaux de recherche. Son enthousiasme à raconter les étapes qui ont jalonné sa carrière est contagieux. En fait, notre intronisé pourrait fonder l'université de l'alimentation. Il possède à la fois la science de la gestion et l'expérience sur le terrain. Lorsqu'il disserte sur sa façon de concevoir le métier, commente son style particulier d'administration, préconise le bonheur au travail, c'est un cours auquel bien du monde voudrait assister.

Robert Denis est passé par l'université avant de fonder une entreprise. Pourquoi ? « Je crois que je suis allé aux Hautes Études Commerciales pour une raison : réconcilier le sérieux qu'avait mon père à aborder son travail et la bonne humeur quotidienne que nous offrait ma mère. À l'époque, mon père avait du succès en affaires, mais je ne suis pas sûr qu'il fût très heureux. Je me suis alors dit : il doit y avoir moyen d'être

bon en affaires tout en étant épanoui ! J'en ai fait ma quête personnelle et universitaire. »

Après avoir brillamment réussi sa maîtrise, Robert Denis est devenu consultant. Une expérience qui a duré environ cinq ans. Il a dirigé soixante-dix employés avec succès, appliquant ses valeurs de bien-être au travail dans d'autres organisations. Son travail consistait à améliorer la productivité et la satisfaction des employés. C'est à ce moment qu'il pousse sa réflexion plus loin : pourquoi ne pas utiliser son expertise pour faire fructifier sa propre entreprise ?

Comme Robert a grandi dans un commerce d'alimentation, rue Fleury à Montréal, il est naturellement retourné à ce secteur d'activité quand est venu le temps de choisir un champ d'activité professionnelle. Aidé de son père, René, alors âgé de soixante-dix ans, Robert Denis se lance dans l'aventure de l'alimentation. « À l'université, j'ai eu la chance de faire l'exercice de découvrir mon style de gestion. Je suis quelqu'un qui aime qu'on lui montre les ficelles du métier. Qui d'autre que mon père pouvait mieux le faire ? Il a eu la générosité d'accepter. » Le choix du secteur d'activité se devait aussi d'être entériné par l'épouse de Robert, Carole. « Carole connaissait déjà le monde de l'alimentation. Elle a été superviseuse chez Steinberg. Elle était d'accord avec mon choix. »

Voilà notre couple prêt pour la grande aventure. Il sera servi.

La galère

Robert et Carole, devenus parents, deviennent propriétaires de l'épicerie de Laval en 1986 et mettent immédiatement la main dans un panier de crabes. L'endroit est infiltré par le crime, la motivation des employés est au minimum, beaucoup des employés font partie de la même famille, il y a du vol, de l'intimidation, le commerce est parmi les moins rentables du franchiseur. Pour en ajouter, il y a bris d'un compresseur, obligation de réparer le système de réfrigération. Bref, le couple a acheté un citron. Robert et Carole ne se découragent pas et tentent d'assainir le tout. Ils invitent les gérants et leur famille à une réception de Noël à leur domicile.

La table est mise pour vingt-cinq convives... qui ne se présentent pas. L'atmosphère est très tendue. Un conflit de travail s'installe. La pression est énorme. Le niveau d'endettement est élevé. Le couple est techniquement en faillite. Que fait Robert Denis pendant cette période? Il tente de persuader les employés de revenir, un par un.

Après un mois de débrayage, les membres de l'équipe reviennent et acceptent l'offre initiale. Un redressement est tout de même nécessaire. Une sélection naturelle s'opère parmi les employés qui s'aperçoivent que les règles ont changé. Certains restent, les autres finissent par partir, un par un. Le processus dure un an. Au final, sur la cinquantaine d'employés, quatre de l'équipe d'origine restent. Les moments difficiles ont été très nombreux. Comment a fait Carole, nouvelle maman et à nouveau enceinte, pour garder le moral? « Je suis tombée dans une soupe d'optimisme

« Il a fait de la recherche
sur la qualité de vie au travail
pour réconcilier les visions
de son père et sa mère. »

quand j'étais petite. Je me souviens avoir dit à Robert, au plus fort de la crise, que nous avions la santé, nos deux bras et nos deux jambes et qu'avec ça, il n'y a rien que nous ne puissions faire. »

Robert Denis a bien choisi ses nouveaux employés. L'esprit d'équipe s'installe enfin. La collaboration devient possible. L'atmosphère est nettement différente. Financièrement, ce n'est plus du tout le même portrait. L'épicerie part d'un statut où la marge était négative et fait vingt-cinq mille dollars de profit dès la deuxième année. Tout un revirement !

Mettre en application son style rêvé de gestion

Robert Denis a failli être dépossédé de tout, mais s'est relevé. « Lorsque je suis interviewé sur l'histoire de mon commerce et ma gestion par des gens qui veulent se lancer en affaires et que je leur dis que j'ai perdu ma maison, ils m'arrêtent tout de suite. Ils ne peuvent concevoir cette idée. Pourtant, je me souviens des mots de mon père, de sa foi, de ses encouragements. Il me disait de ne pas lâcher, qu'un jour, ça allait se mettre à tourner du bon bord. Qu'on le veuille ou non, ça entre dans notre inconscient. On y croit. À l'université, on nous apprend que c'est compliqué, les affaires. Je trouve que ça tue l'entrepreneuriat. Et puis, j'avais une femme et des enfants. Il n'y avait pas de place pour le doute. On a beau dire ça passe ou ça casse, il faut que ça passe. »

Maintenant que le gouvernail est bien en main, Robert peut mettre en application ses principes de gestion participative. Un concept qui s'étend plus loin que la prise de décision, et qui va jusqu'aux profits. « Pour lui, c'était une valeur fondamentale », explique son épouse, Carole. Il voulait mobiliser ses employés. Il a mis en place un style de gestion où chacun est responsable de son département et le gère comme si c'était sa propre entreprise. Il continue de privilégier l'excellence du service à la clientèle, incitant chaque employé à traiter les clients comme eux-mêmes aimeraient être traités. La gestion participative, c'est aussi « le bulletin hebdomadaire », informant les employés des ventes dans chaque département, les analyses et les prévisions pour les semaines suivantes. Tous les résultats financiers sont expliqués à l'équipe.

Le dernier tabou, en affaires. « Certains collègues me disent que leur demander de montrer leurs états financiers, ça a le même effet pour eux que de leur demander de baisser leur pantalon. » Mais Robert Denis y croit. « J'ai la profonde conviction que des gens qui travaillent ensemble, c'est extrêmement fort. Si les employés ne comprennent pas où s'en va le bateau, tu ne peux pas les convaincre de la direction à prendre. Bien sûr, ce n'est pas simple. Mais quand tu réussis, c'est très fort. »

Le club des six

Il y a quelques années, lorsque Robert et Carole se présentaient chez un concessionnaire automobile pour changer de véhicule, la première

question était : « Ces enfants sont-ils tous à vous ? » Oui. Tous les six. Alice, Marguerite, Charles, Constance, Odile et Victor ont tous occupé des fonctions chez Provigo. Certains, comme Alice, responsable de la comptabilité, y ont bâti des carrières. « À cinq ans, les enfants venaient ouvrir le magasin avec moi. Entre l'âge de sept et neuf ans, ils donnaient deux heures de travail et avaient droit à un cadeau qu'ils choisissaient sur les présents. » Ensuite, dès l'âge de douze ans, chacun a trouvé le département qui convenait à sa personnalité et à ses goûts. Certains sont maintenant partis, d'autres y sont encore. Mais chacun a participé à bâtir l'entreprise familiale.

Une méditation appelée « golf »

Dans le tourbillon de sa vie de gestionnaire, Robert Denis se fait un devoir de jouer au golf. Cette discipline fait même partie de son travail, tel un îlot de méditation. Récemment, il a même gagné un tournoi senior en marquant un score de 75, 1 sous le par, au dernier neuf trous. « Pour moi, le golf, c'est de la méditation en mouvement. » Qui dit méditation dit donc spiritualité. « J'aime beaucoup les livres de Bob Rotella. C'est la spiritualité et le golf réunis. Je m'intéresse à ce genre de lecture. Ça m'inspire. » Notre golfeur en profite pour passer quelques semaines par année dans son condo à Sarasota pour s'adonner à son sport favori, gage d'équilibre.

Enfin l'équilibre

Robert Denis a su prouver que sa philosophie de gestion participative et de bonheur au travail était non seulement réaliste, mais peut également rimer avec succès financier. Le taux de satisfaction des employés est à son maximum, la motivation est à son apogée, les résultats financiers sont probants. Les valeurs de responsabilisation, de qualité de vie au travail, d'identification, de collaboration, de partage, de force de l'équipe sont prouvées. Le magasin a pu être agrandi et rénové à trois reprises, sous les conseils d'aménagement des différents responsables des départements, connaissant mieux que quiconque leur poste de travail, selon le propriétaire. Robert Denis est la représentation vivante qu'il faut croire profondément en ses valeurs et mettre de l'avant ses

convictions. Grâce à sa vision, sa force de caractère, son optimisme et sa gestion exemplaire, il a fait d'Alimentation Robert Denis un exemple dans le domaine de l'alimentation. Prendre une entreprise qui perdait 1 % des profits nets et la faire monter à 6 % de profits après avoir donné le tiers en participation au personnel, c'est un tour de force, mais il a choisi de mener le tout avec humanité. Lui qui a voyagé en France, au Maroc, en Égypte, en Algérie, en Tunisie, en Israël, en Turquie et en Grèce entre le cégep et l'université songe maintenant à repartir marcher à Compostelle, ses activités professionnelles l'ayant beaucoup retenu. Après ce voyage, on pourra sans aucun doute lui donner un brevet pour enseigner à l'École de la vie. ■

« Ça doit être possible
d'être bon en affaires
tout en étant humain
et heureux. »

« Pour moi, le golf,
c'est de la méditation.
Une forme
de spiritualité. »