

Le secret du boulanger

Cas produit par Sophie Beaulieu
Supervisé par Fatima-Zhora ER-RAFIA
Dirigé par Renée BÉDARD

Une analyse de Daniel Constantineau
11120020
dans le cadre du cours Le management : les milieux et la pratique
04-435-94 (E2012)

Le secret du boulanger

Les cinq composantes du leadership de Benoît Fradette

POUVOIR

Le pouvoir dont est investi Benoît Fradette lui vient essentiellement de la passion qu'il entretient pour son métier de boulanger, une occupation qui lui a permis de « commencer à exister¹». Cette force intérieure, véritable dynamo visionnaire, lui sert boussole stratégique et le pilote dans l'organisation de son entreprise.

Il est également motivé par une grande soif de reconnaissance : « J'avais besoin du regard des autres pour me valoriser. Je manquais de reconnaissance sociale (...) Je voulais qu'on soit fier de moi ; je voulais que ma compagne soit fière de moi. Je voulais être performant pour être fier de moi²». Ce *motto*, basé à la fois sur un intense besoin du regard de l'autre — lequel, lorsqu'il s'engage comme apprenti à la Fournée Bio afin de la séduire, inclus celui de « sa douce » — et la performance au travail, constitue l'étoile qui le guide et le pilier sur lequel il s'appuie pour exercer son propre leadership.

La relation que Fradette, totalement investi de sa mission, entretient avec le pouvoir est par ailleurs partiellement ambiguë ou, si l'on préfère, éloignée loin des canons ou poncifs que l'on rencontre en général sous cet aspect. « En quête de vérité et d'absolu », se taxant volontiers « d'idéaliste manquant de réalisme », le pouvoir n'intéresse Fradette que dans la mesure où il lui permet de « faire le bien, de savoir faire enfin quelque chose de concret pour les autres » et ce, en dehors de toute préoccupation commerciale ou marchande.

PRISE DE DÉCISION

Cette conception du pouvoir influe forcément sur la façon dont notre boulanger envisage ses prises de décision ainsi que son organisation managériale, et c'est sans véritable surprise que nous constatons qu'il favorise, et de loin, l'administration des personnes bien avant celles des choses. Le « travail à l'échelle humaine » est ce qui l'intéresse le plus et sans lui, c'est la qualité du produit qui en pâtit.

¹ BEAULIEU, Sophie, *Le secret du boulanger*, p. 5 § 3 et p. 6 § 3.

² *Ibid supra*, p. 3, § 2.

Dans cette optique, il n'hésite pas à se montrer très critique, voire à dénoncer un système managérial qui lui a volé « sa santé et ses boulangeries ³» :

Ils [tenants du management classique et traditionnel] craignent tant de ne pas faire leurs frais, à cause des coûts de la main d'œuvre, qu'ils font tous pareil, en se mécanisant, ce qui n'est pas pour améliorer la qualité du produit (...) On a échangé la qualité pour la quantité et pour obtenir la quantité, il faut couper dans le temps, rogner, rentabiliser. Alors, la qualité est devenue marginale, par défaut.

Ce parti pris ne se fait pas sans certaines prises de consciences relativement pénibles, du moins au début du parcours de notre artisan. Ainsi, il s'est une nuit retrouvé avec un pétrin brisé, devant terminer son pain de la journée avec ses deux seuls bras comme machine : « J'avais été présomptueux de m'imaginer tout faire à la main⁴».

Le processus décisionnel de Benoît Fradette, *leader* idéateur et visionnaire avant tout, semble se cantonner à des choix d'ordre stratégique non programmés, le cas ne relatant aucune forme évoluée d'anticipation ou d'exercice de prospective de sa part quant à la bonne marche de ses affaires. *Exit* le plan d'affaires : Benoît Fradette dirige essentiellement avec le cœur !

ÉTHIQUE ET VALEURS

Cela étant, nous pouvons difficilement trouver, en la personne de Fradette, candidat à l'éthique plus pointue, lui qui voulait « devenir curé pour faire le bien⁵» et être utile aux autres et qui, malgré tout, n'a pas endossé la soutane parce que « la pratique [pas assez fervente] de ceux qui prêchaient ne l'ont pas convaincu » !

Ce biais se trouve confirmé par les multiples déclarations de sa part au sujet du concept de qualité dans le cadre de son travail de boulanger — propos dont il est fait mention plus haut —, ou de la valeur de celui-ci aux yeux des managers traditionnels, à qui il prête il prête volontiers des fondements éthiques sujets à questionnement : « Ils [tenants du management traditionnel] rabaissent la valeur de leur propre métier en tolérant l'intolérable... Bref, ils privilégient la profitabilité, tout en s'excusant avec grande verve⁶». Et de terminer cette salve par une déclaration qui en dit long sur

³ *Ibid supra*, p. 6, § 2.

⁴ *Ibid supra*, p. 1, § 4.

⁵ *Ibid supra*, p. 2, § 4.

⁶ *Ibid supra*, p. 5, § 4.

l'esprit qui l'anime : « C'est la noblesse et le respect de l'Art qui me motive, et cela n'est jamais ancien ou moderne ; c'est de tout temps ».

RÔLES

Dans la foulée du succès que remporte Le Fromentier et de l'événement médiatique qui s'ensuit, force est de constater que Benoît Fradette ne se sent pas à l'aise dans le rôle de communicateur qui lui incombe en tant que directeur. « J'étais fier et je pavanais mais je n'étais plus, aux yeux des autres, ce que je savais bien être [c. à d. un boulanger artisan] ; je jouais le jeu. (...) Ce fut trop, je ne m'étais pas méfié, encore moins préparé à ça » est un cri du cœur de celui a perdu un peu de son âme au jeu de la médiatisation et de la mise en marché de son entreprise.

Ses décisions et l'ensemble de son organisation reposent, comme il en a été fait mention plus haut, sur la largeur de sa vision, de son projet. Difficile cependant de parler de mission d'entreprise, puisque les seules actions qui semblent être à son programme se révèlent être celles qui gravitent autour de l'accomplissement de son rêve, de ce qu'il aime faire le plus : du pain de qualité fabriqué à l'échelle humaine.

On peut conséquemment inférer que tous ses efforts d'organisation gravitent autour de cet unique but, d'autant que « non commerçant dans l'âme », il ne pense pas à vendre son commerce avant 2003, alors que surgissent dans sa tête des réflexions et une remise en question du succès qu'il connaît avec son entreprise : « La demande est trop forte en ville, c'est impossible de respecter l'intégrité du travail sans être obligé de toujours dire non⁷ ».

STYLE DE LEADERSHIP

« Ne mangez jamais un pain sans l'avoir senti les yeux fermés, pour ne pas en perdre la poésie dont le cerveau aime s'enivrer...⁸ »

Cette phrase, sortie tout droit de la bouche de Benoît Fradette, nous indique sans l'ombre d'un doute que nous avons affaire ici à un *leader mythique* (BÉDARD) d'abord et avant tout, à mi-chemin entre l'*artiste*, inspiré et visionnaire — malgré la dépression qui le caractérise souvent : « Faire du pain sans y mettre mon cœur, je n'en suis pas capable. Et quand je n'ai plus assez de cœur, je n'ai plus rien, à part

⁷ *Ibid supra*, p. 3, § 2.

⁸ *Ibid supra*, p. 6, § 1.

mes névroses⁹» — et l'*artisan*, c'est à dire celui qui se révèle « dévoué, digne de confiance, honnête (...), qui apprend sur le tas, priorise la pratique l'expérience et la connaissance tacite¹⁰», de PITCHER.

À ces rapprochements nous pouvons ajouter ceux que nous inspirent la matrice de LEWIN, selon laquelle nous pouvons classer notre boulanger dans une catégorie se situant entre le *laisser-faire* — lequel « prend le minimum d'initiatives et fait le minimum de suggestions » — et le *démocratique* — qui « encourage la manifestation de conduites d'entraide et de coopération¹¹».

D'autre part, Fradette « ne sait pas dire non » et « laisse volontiers son équipe assurer le bon fonctionnement de sa boulangerie¹²» lorsqu'elle est sur ses rails, ce qui en fait un manager de type *social*, selon Blake et Mouton. Ajoutons que selon la vision de DÉRY¹³, il se rattache à un mixe des perspectives *symboliques* et *psychologiques*, avec nette prédominance de la première en terme de spectre typologique, puisque puissamment porté par son rôle de guide et de transmetteur des valeurs qui l'animent.

C'est également un missionnaire intuitif, usant volontiers — quoique partiellement — d'intelligence émotionnelle et un entrepreneur infatigable, passant de la fondation Fromentier, à Montréal, à celle de Fradette au Pétrin, à Sutton, tout en s'attelant à la mise sur pied d'un certificat en boulangerie artisanale, avec l'aide d'Emploi-Québec, pour finir, en bout de piste, à l'établissement de Farinoman Fou, à Aix-en-Provence, en France.

Forces et faiblesses

Entrepreneur au long cours, visionnaire inspiré et inspirant — les 27 boulangeries artisanales que compte le Québec au moment où est écrit le cas qui nous occupe en sont une parfaite illustration — animé d'un sens de l'éthique à toute épreuve : voilà les principales forces de Fradette, lequel carbure à l'Art, à la vérité et à la pureté. C'est un idéaliste qui croit profondément aux valeurs qu'il promeut et qu'il transmet, sans compromis, à son entourage.

⁹ *Ibid supra*, p. 3, § 3.

¹⁰ PITCHER Patricia, *Métier et Management*, in l'Agora, 2^{ème} édition, 1998.

¹¹ ER-RAFIA, Fatima, *Notes de cours*, Management : les milieux et la pratiques, HÉC, E-2012.

¹² BEAULIEU, Sophie, *Le secret du boulanger*, p. 3, § 3.

¹³ DÉRY, Richard (2009). *Management : perspectives et dimensions*, Montréal, Québec, Éditions JFD, 69 p.

Par ailleurs, c'est un dirigeant qui sait faire confiance à ceux qui l'entourent et qui, afin de se ressourcer, délègue volontiers des responsabilités à ses employés. Fradette ne s'enfarge pas (et ne s'enfargera jamais) dans les fleurs du tapis du pouvoir...

Ses principales faiblesses se situent selon nous au niveau de ses capacités d'organisateur et de communicateur-marketing. « Pour vivre il faut vendre » dit le proverbe, maxime que nous paraphaserions en la modifiant ainsi, pour les besoins de notre démonstration : « Pour vivre, il faut être *convaincu* de vendre » ! C'est à cet endroit que le bât blesse chez notre boulanger. Ultiment, celui-ci donnerait son pain pour une bouchée de pain ; mais serait-ce bien une solution ?

D'autre part, et à sa décharge, Fradette n'est pas dupe de ses faiblesses, bien qu'il lui ait fallu un certain nombre d'années à faire le point à ce sujet, ne lésinant pas sur les remises en question afin d'y parvenir.

La place d'un tel gestionnaire ailleurs dans le commerce ou l'industrie

La question porte quelque peu à faux, dans ce sens qu'il nous semble évident que peu d'entreprises pourraient se satisfaire du style de direction adopté par Benoît Fradette — bien que la majorité d'entre elles gagneraient à accueillir sinon en tout, du moins en partie, un ou des managers de sa trempe !

C'est qu'avec la vision qu'il propose, nous ne sommes pas loin d'une approche s'apparentant à celle du développement durable, axée à la fois sur la qualité du produit proposé au marché, laquelle s'allie au respect et à la qualité de la vie et des environnements qui participent à sa réalisation et ce, de manière prioritaire. Fradette « priorise le travail à l'échelle humaine¹⁴», s'implique dans sa communauté, promeut ardemment une vision du monde axée sur la découverte de soi et de « sa propre voie » afin de « cesser de heurter les autres, de créer de la souffrance pour soi et pour les autres » et de pratiquer « l'altruisme écologique¹⁵ » (type *mythique*). Cette description n'équivaut-elle pas, tout compte fait, à une définition assez juste du management renouvelé ?

Pour cette raison, et pour conclure, le cas de ce boulanger artiste, à la vision pure et dure comme un diamant, peut et doit servir à *benchmarker* nos travaux de managers et à inspirer nos projets d'entrepreneurs puisque sans les moteurs qu'il propose, nos efforts allant dans ce sens risquent fort de demeurer approximatifs ou, pire, de se retrouver dénués d'âme... C'est donc un pensez-y bien.

¹⁴ BEAULIEU, Sophie, *Le secret du boulanger*, p. 4, § 4.

¹⁵ *Ibid supra*, p. 6, § 2 et 3.

Bibliographie

DÉRY, Richard (2009). *Management : perspectives et dimensions*, Montréal, Québec, Éditions JFD, 69 p.

ER-RAFIA, Fatima, *Notes de cours*, Management : les milieux et la pratiques, HÉC, E-2012

PITCHER Patricia (1998), *Métier et Management*, in l'Agora, 2^{ème} édition.