

le COOPÉRATEUR

agricole

JANVIER 2011



La souffrance derrière la réussite

Famille agricole de l'année
L'amour de la terre à la puissance 7

Ferme Sylvain Laquerre
Phénix de l'environnement

Ferme Stessi
Les douze travaux de Steve et Stéphanie



La souffrance derrière la réussite

Texte et photos de Guylaine Gagnon

Confortablement assis dans un coin chaleureux de sa maison, Jean-Paul Ouellet apaise ses pensées quotidiennement par la lecture et la méditation. Ce qui détonne par rapport à la vie mouvementée qu'il a passée à monter une des plus grandes entreprises avicoles au Canada. *Le Coopérateur* vous présente un homme dont la souffrance a été un puissant moteur pour réussir en affaires, mais tellement malheureux qu'il voulait mourir.

Dixième d'une famille de 16 enfants, Jean-Paul Ouellet a grandi à Saint-Hilaire, au nord du Nouveau-Brunswick. Encore aujourd'hui, il se souvient très bien des moqueries et des humiliations dont il a fait l'objet : « Des garçons riaient de moi parce que je portais leurs vieux vêtements, trop pauvre pour en acheter des neufs, raconte Jean-Paul. Des professeurs me disaient que je ne réussirais rien de bon dans la vie, que je ferais de la prison. Des voisins m'insultaient quand mon père me demandait d'aller leur emprunter un tournevis parce qu'on n'en avait pas à la maison. » Par-dessus tout, un huissier arrive un jour chez les Ouellet pour saisir la maison. Jean-Paul s' imagine devoir dormir avec les coyotes dans le bois. Il est effrayé. Heureusement, un oncle se porte acquéreur de la résidence pour sauver la famille.

Toute cette honte, Jean-Paul Ouellet l'a emmagasinée. Elle est devenue un puissant moteur pour bâtir un empire, qu'il entreprend en 1975 avec la construction de deux poulaillers (voir le « Portrait des acquisitions » à la page 32). Comme pour neutraliser ses angoisses de jeunesse, il est aujourd'hui propriétaire de huit maisons, il a déjà possédé jusqu'à 200 tournevis et il peut, dit-il, acheter tous les gens qui se sont moqués de lui! Outre cela, il a tellement détesté l'école qu'il a tenté de l'acquérir pour mettre le « bull » dedans!

Jean-Paul Ouellet est le symbole de la réussite, certes. Toutefois, la souffrance qu'il entretient engendre des conséquences graves sur sa santé émotive, affective et physique : il souffre de plusieurs dépendances, notamment à l'alcool et aux drogues. Sa consommation contribue à

déclencher ou à aggraver un trouble bipolaire. Dans les pires moments, l'entrepreneur pense même au suicide.

En 1998, un malheur le conduit à la descente en enfer, et ce même malheur le sauvera plus tard : sa fille, Annick, âgée de 21 ans, sa relève, meurt dans un accident de voiture. Un rêve vient de s'écrouler. Jean-Paul a toujours souhaité voir ses deux enfants poursuivre les activités de l'entreprise. Déjà, son fils, Marc, avait quitté la maison et occupait un emploi à Montréal. « J'étais désireux de prendre la relève, mais pas d'une entreprise de cette grosseur », souligne Marc, qui, depuis, est revenu au Nouveau-Brunswick et travaille avec son père.

La goutte qui fait déborder le vase est l'appel de ce concurrent, quelques jours après les funérailles de sa fille : « Tu dois être prêt à vendre, maintenant que ta fille est décédée. » Ce à quoi il répond, avec la rage au cœur : « Ma fille est morte, mais pas moi. » Jean-Paul Ouellet ne pense désormais qu'à venger sa peine. Alors qu'il a toujours été un investisseur averti, il est maintenant prêt à tout acheter, peu importe que l'acquisition soit rentable ou non. Sa rage le rend aveugle.

Quelque deux ans plus tard, l'entrepreneur, qui jusqu'à ce jour avait une santé de fer, flanche et sombre dans une profonde dépression. Il se fait traiter dans un centre de psychothérapie pendant trois semaines, mais il a besoin d'aide supplémentaire. On lui recommande un suivi avec un psychologue. C'est alors qu'il rappelle Pierrette Desrosiers, psychologue du travail et *coach* spécialisée en milieu agricole.

Il connaissait déjà Mme Desrosiers. Il avait eu recours à ses services quelques mois auparavant, mais cette première collaboration n'avait pas porté ses fruits. En fait, l'homme d'affaires savait que pour développer son entreprise davantage, ses quelque 150 employés devaient être heureux. Il voulait donc que Mme Desrosiers analyse le niveau de bonheur de son personnel. Il était aussi inquiet de sa difficulté grandissante à maîtriser ses émotions, une autre entrave à la croissance de son entreprise. Il se rappelle, par ailleurs, cette parole d'un professeur rencontré lors d'une visite dans une université de la Pennsylvanie : « Les personnes qui se connaissent le mieux font les meilleurs chefs d'entreprise. » Souhaitant prendre encore de l'expansion, il avait besoin de l'aide d'une *coach* pour atteindre ses objectifs.



Marc Ouellet

« J'ai toujours cherché un certain équilibre entre le travail et la vie personnelle. C'est pour cela que je suis parti. L'entreprise était trop grosse. Mais présentement, elle est de bonne dimension. Avec mon père, ça se passe bien. On sait tous les deux que peu importe la manière dont on le fait, ce qui compte, c'est qu'on atteigne les objectifs. C'est sûr que nous avons souvent des adaptations à faire. Mais Jean-Paul montre une grande ouverture. »

Mme Desrosiers raconte : « Après avoir fait mon analyse avec toute la rigueur que j'ai apprise pendant ma formation, j'en suis venue à la conclusion que M. Ouellet devait enlever de la neige sur le *top*, et rapidement, parce que ça allait bientôt s'écrouler. » Ce n'était évidemment pas ce que le redoutable entrepreneur voulait entendre. Il a vite signifié à la psychologue qu'elle ne pouvait rien pour l'aider, parce que son problème était l'alcoolisme et que seul un alcoolique peut en comprendre un autre. « En effet, je ne suis pas alcoolique, a-t-elle répliqué avec compassion, mais je sais que l'alcoolisme est lié à la maladie des émotions, et dans ce domaine, je suis une experte. Mais si vous n'êtes pas prêt, je respecte ça. » Avant de quitter les lieux, elle voit une grande souffrance dans les yeux de son interlocuteur. Du même coup, Jean-Paul Ouellet saisit qu'elle le comprend. Ce n'est donc que partie remise.

« Lors de la première rencontre, se remémore Mme Desrosiers, je demande à M. Ouellet ce qui le pousse à développer une si grande entreprise. » Il répond du tac au tac : « C'est ma mission de nourrir le monde. » Puis il rumine cette question pendant un bout de temps. Il en vient à comprendre que cette blessure qu'il entretient depuis son jeune âge s'avère être sa motivation. « Je veux prouver à tous ces gens qui ont ri de moi que je suis capable de réussir. »

Dans sa thérapie avec Mme Desrosiers, il se rend compte qu'il entretient des idées de grandeur et qu'il est devenu perfectionniste à un point maladif. Il évoque, à cet effet, un poulailler de trois étages et de 360 pieds de long, dont une vis de la couverture n'est pas alignée avec les autres. Il appelle le contremaître et « lui tombe dans la face ». Ou encore, les camions qui devaient tous être bien garés. Un samedi soir, l'un d'eux dépassait les autres de six pouces. « J'ai appelé le chauffeur pour l'engueuler. »

Il aura fallu quelques années pour que Jean-Paul Ouellet apprenne à se connaître, à s'accepter,



Yves Durepos,

contrôleur et associé depuis 1995
« Ça fait plus de 20 ans que je travaille dans l'entreprise. M. Ouellet n'était pas facile, mais je comprenais sa situation. Je savais comment le prendre et quand le prendre. Quand ça n'allait pas, je ne discutais pas des sujets délicats, j'attendais un meilleur moment. Nous, les quatre associés, nous vivons comme une famille : quand quelque chose ne va pas, on peut se parler dans le blanc des yeux. »

à se pardonner et à donner un nouveau sens à sa vie. « Je pensais qu'il n'y avait plus d'oiseaux », raconte-t-il pour expliquer que toutes les beautés de la nature avaient disparu de son paysage intérieur. « Travailler sur soi, c'est une tâche qui n'est jamais finie », tient à préciser Mme Desrosiers.

C'est dans ce processus pour reconstruire sa vie qu'il apprend qu'il est atteint de la maladie bipolaire. « J'ai été très longtemps sur un *high* et moins souvent sur un *down* », précise-t-il en riant de lui-même. Du même souffle, il avoue avoir été très peu présent pour ses enfants et parle du jour où il a dit à sa fille, alors âgée de 11 ans, qu'elle avait grandi. « Papa, je grandis même si t'es pas là », avait-elle répondu. Son fils, juste avant l'adolescence, dormait avec la photo de son père. « Ça voulait tout dire », commente-t-il avec une certaine tristesse.

Malgré tout, Jean-Paul Ouellet était bon et généreux avec sa famille. Par exemple, sa femme, Monique, a rapidement été propriétaire d'une partie de l'entreprise. Elle qui est toujours restée à ses côtés, en dépit des turbulences parfois fortes. « Lorsqu'il était à la maison, raconte-t-elle, Jean-Paul s'occupait des enfants, les bordait au lit et les gâtait à sa façon. Il était plutôt père poule. »

VERS LA GUÉRISON

Avant même l'arrivée de Pierrette Desrosiers, Jean-Paul Ouellet s'était sevré lui-même de sa

dépendance aux drogues. « Une démarche qui démontre une force incroyable de caractère », souligne la psychologue. Il vaincra son problème d'alcoolisme un peu plus tard.

Jean-Paul ne prend aucun médicament pour son trouble bipolaire. « C'est son choix », tient à préciser Mme Desrosiers, qui ne veut aucunement promouvoir la non-médication dans un tel cas. Elle insiste sur le fait que l'homme a mis en place toute une artillerie de moyens pour dominer ses variations d'humeur.

Un pas vers la guérison implique pour l'entrepreneur de se départir d'une grande part de ses acquis. D'abord, une vingtaine de poulaillers sont vendus au réseau La Coop (Volailles Acadia) en 2006 : Purdel, Groupe Dynaco et La Coop fédérée en sont maintenant propriétaires. Une autre part importante est transférée à son fils, Marc. Ainsi, Les productions agricoles Ouellet ltée sont désormais la propriété de Jean-Paul, Monique, Marc et Yves Durepos. Ce dernier occupe les fonctions de contrôleur depuis plus de 20 ans et est associé depuis une quinzaine d'années. M. Ouellet le présente comme un associé, un ami et un bon soutien moral.

Toujours dans son processus de mieux-être, M. Ouellet se crée un environnement propice à la réflexion et à la méditation. Il commence la journée par un rituel de lecture qui lui permet de construire de nouvelles connexions neuronales.

Quand des moments sont plus difficiles, Jean-Paul Ouellet va se ressourcer dans son refuge : un lieu ceinturé d'une clôture de bois rond où un tipi lui sert d'abri. Sur la photo, l'aménagement intérieur de son tipi.



Entrevue avec Monique Ouellet

Le Coopérateur agricole : *Bien des moments de votre vie avec Jean-Paul Ouellet ont été difficiles. Comment avez-vous réussi à les surmonter?*

Monique Ouellet : C'était parfois douloureux, mais plusieurs facteurs nous liaient, Jean-Paul et moi. D'abord, nous avions tous les deux envie de développer cette entreprise. Bien sûr, son ambition était plus forte que la mienne, mais j'y trouvais mon compte. Dès 1990, j'étais propriétaire d'une partie de l'entreprise, et sur cet aspect, Jean-Paul s'est toujours montré très généreux. Les rôles entre nous deux étaient bien définis et il y avait un grand respect de part et d'autre.



LCA : *Mais cette dépendance à l'alcool et aux drogues?*

MO : Dans le feu de l'action et parce que Jean-Paul s'absentait très souvent pour assister aux réunions des offices de mise en marché, je n'ai pas eu connaissance, dès le départ, de ses problèmes. Il y avait aussi Yves, notre employé. À cette période-là, le bureau était à la maison. Alors, il était témoin de tout ce que nous vivions. Il a vu grandir les enfants. Je pouvais donc lui parler des situations difficiles et il me soutenait beaucoup.

LCA : *Avez-vous déjà eu envie de partir?*

MO : Oui, à quelques occasions. Cependant, j'étais très occupée par l'entreprise et j'aimais le travail que je faisais. Le plus difficile a été la mort d'Annick. Pendant une couple de semaines, il n'y avait plus moyen d'entrer en contact avec Jean-Paul. Il ne dormait plus. Jusqu'à ce qu'il fasse sa thérapie, c'était ardu. Pendant près de deux ans, nous nous sommes centrés sur son bien-être à lui.

LCA : *Et vous, comment avez-vous vécu la mort de votre fille?*

MO : J'ai pleuré et ragé pendant près de trois ans. Mais curieusement, cet événement nous a rapprochés, Jean-Paul et moi. Nous savions que, très souvent, les couples ne résistent pas à la perte d'un enfant. Pourtant, qui d'autre pouvait comprendre ce que nous vivions, à part nous deux? Alors, on se soutenait mutuellement.

LCA : *Que recommanderiez-vous à une femme qui vit une situation similaire à ce que vous avez vécu dans l'ensemble?*

MO : Le plus beau cadeau qu'un homme qui éprouve des difficultés peut se faire, c'est de consulter. Je sais que ce n'est pas facile à faire, les hommes résistent beaucoup, mais ça fait une grande différence.

« C'est comme changer la *trail* de la vache, explique Mme Desrosiers. Si tu veux qu'elle passe ailleurs, il faut mettre une barrière et toujours la rediriger, jusqu'à ce que les mauvaises herbes repoussent et que la vache n'ait plus le réflexe d'y retourner. »

Les moments les plus difficiles, il les passe dans son refuge. « C'est l'endroit où je vais me ressourcer. » Un lieu ceinturé d'une clôture de bois rond, où un tipi lui sert d'abri. Il y allume un feu, médite, réfléchit et écoute le silence. Seuls le murmure du ruisseau, le bruissement des feuilles et le piaillage des oiseaux sont susceptibles de troubler ce silence.

Entouré de sa femme, Monique, de son fils, Marc, et de son associé, Yves, Jean-Paul Ouellet est sous bonne garde. Ces gens ont vécu toutes les turbulences et la descente en enfer de cet homme, mais sont toujours demeurés près de lui. C'est que la souffrance de Jean-Paul a causé quelques torts autour de lui, mais qu'elle n'entachait pas sa reconnaissance et son respect pour ses proches. Et surtout, il a su aller chercher l'aide dont il avait besoin pour vaincre sa souffrance et même atteindre le bonheur. Maintenant, il peut jouir de sa réussite. ►

Survivre à la réussite



Pierrette Desrosiers, psychologue du travail et *coach* en milieu agricole, a lancé en décembre dernier un livre intitulé *Survivre à la réussite*, qui relate l'histoire de Jean-Paul Ouellet. *Le Coopérateur agricole* l'a rencontrée pour en apprendre davantage sur son ouvrage.

***Le Coopérateur agricole* :** *Qu'est-ce qui vous a incitée à écrire un livre sur l'histoire de Jean-Paul Ouellet?*

Pierrette Desrosiers : Il y a trois raisons qui m'ont poussée à écrire son histoire. La première est de montrer que la souffrance de Jean-Paul Ouellet, comme moteur de développement d'une grande entreprise, n'est pas unique. On la retrouve chez de nombreux entrepreneurs. La honte ressentie lorsqu'on se fait rejeter, ridiculiser et humilier est un carburant absolument incroyable. Et beaucoup de réussites s'expliquent par ce carburant. Je ne dis pas que tous les grands entrepreneurs vivent une grande souffrance dans leur jeunesse, mais c'est fréquent.

LCA : *Quelle est la deuxième raison qui vous a incitée à publier ce livre?*

Pierrette : J'ai voulu briser le mythe voulant que le succès est synonyme de bonheur. On a souvent dit à Jean-Paul : « Tu es chanceux, tu as réussi », alors qu'il était tellement malheureux qu'il voulait mourir. Pour atteindre ce succès, il s'est fait du mal et il en a fait à d'autres. En 1998, lorsque sa fille est morte, il s'est mis à développer son entreprise de façon malade. Sans cette rage qui agissait comme un puissant moteur, il n'aurait pas pu faire autant d'acquisitions en si peu de temps. Par contre, on l'a vu, sa réussite était fragile et éphémère. Je le répète, je ne veux pas dire qu'il n'y a pas de réussite possible, mais lorsqu'on est prêt à n'importe quoi pour réussir, c'est signe qu'on est malade. Une personne en parfait équilibre ne souhaite pas travailler 90 heures par semaine et y laisser sa santé.

« Si vous ne gérez pas vos émotions... vos émotions vont vous gérer! »

– Pierrette Desrosiers

LCA : Et la troisième?

Pierrette : On a voulu montrer que l'homme d'affaires n'est pas aussi rationnel qu'on peut le croire. Il faut savoir à quel point les émotions prennent de la place dans notre vie et, par conséquent, dans les décisions d'affaires. C'est la raison pour laquelle la gestion des émotions est fondamentale pour réussir. Par l'histoire de Jean-Paul, on voit que le changement est possible. Il y a donc toujours de l'espoir.

LCA : En affirmant que les décisions d'affaires ne sont pas aussi rationnelles qu'on peut le croire et qu'on n'est pas équilibré si on accepte de travailler régulièrement 90 heures par semaine, vous risquez d'offusquer beaucoup de gens. Le travail, pour ne pas dire le workaholism, est très valorisé à notre époque.

Pierrette : C'est vrai, mais je crois que plus on aura des leaders en bonne santé, meilleure sera notre société. Les dirigeants menés par une ambition démesurée risquent d'exiger les mêmes standards de leurs employés et de créer un environnement malsain. Les conséquences possibles? Des problèmes de santé pour eux-mêmes, des décisions d'affaires inadéquates et des burn-outs chez le personnel. Les leaders qui sont sains prennent des décisions saines pour leur entreprise, pour la société et pour l'environnement. Des individus qui vivent une période de déséquilibre prennent des décisions déséquilibrées.

LCA : Que trouveront les lecteurs dans votre livre?

Pierrette : Je relate des moments révélateurs de la vie de Jean-Paul – parfois troublants, parfois tristes et parfois drôles –, qui expliquent pourquoi il est devenu ce qu'il est. Le lecteur découvrira aussi des passages où la psychologue (moi) analyse ce qui se passe chez Jean-Paul, tout en décrivant certains concepts de la psychologie de l'être humain. Le tout sera accompagné d'outils, de stratégies qui serviront aux lecteurs pour leur propre développement.

LCA : Comment prévenir qu'une blessure de jeunesse ou une maladie fassent tant souffrir les personnes concernées et leur entourage?

Pierrette : Il faut d'abord prendre conscience de nos blessures. C'est la première chose que Jean-Paul a dû faire, car il était totalement inconscient des raisons qui le poussaient à développer son entreprise. Ensuite, il est nécessaire de travailler à réparer ses blessures, à se pardonner et à pardonner aux autres. Enfin, il faut apprendre à vivre en gérant ses émotions. Très souvent, cette grande démarche nécessite une aide extérieure. Surtout lorsque les blessures sont importantes, comme celles que Jean-Paul portait.

LCA : Pourquoi le burn-out, la dépression ou toute faiblesse normale de l'être humain demeurent-ils si tabous dans le monde des entrepreneurs et des hauts gestionnaires?

Pierrette : C'est parce que ça ne va pas avec l'idée qu'on se fait de l'homme d'affaires qui est fort, au-dessus de tout, maître de sa vie. Mais sachez que se croire fort et parfait nous rend vulnérables, parce qu'on ne se protège pas. Jean-Paul Ouellet dit souvent : « Je suis devenu fort quand j'ai compris que j'étais faible. »



Certains extraits du livre sont disponibles sur le site : www.pierrettedesrosiers.com.

Deux façons de vous procurer le livre *Survivre à la réussite* (prix : 26,95 \$ plus taxes) :

- en vous rendant sur le site www.lavieagricole.com;
- en téléphonant au 418 623-5252, poste 2234.

« Aujourd'hui, les gestionnaires qui pensent prendre leurs décisions sur une base rationnelle seulement se mentent et mettent en danger leur entreprise. »

– Robert McNamara,
successivement président de Ford Motor
Company, secrétaire à la Défense des États-
Unis et président de la Banque mondiale

Les productions agricoles Ouellet Itée


Portrait des acquisitions

- 1975** Construction de deux poulaillers pour poulets à griller à Saint-François (N.-B.)
- 1977** Début de la production porcine, avec 20 truies
- 1979** Construction d'une porcherie avec engraissement (maintenant 150 truies)
- 1986** Achat de deux poulaillers (poulets à griller) et construction de deux autres (quadruple la production de volaille)
- 1990** Achat d'une entreprise comptant cinq poulaillers (poulets à griller)
- 1991** Création d'une entreprise d'élevage de dindes
- 1992** Acquisition d'une autre entreprise d'élevage de dindes
- 1993** Création d'une compagnie de transport de moulée – acquisition d'un premier camion de livraison
- 1994** Reconstruction, après incendie d'un bâtiment, de deux poulaillers (poulets à griller) et acquisition de nouveau quota
- 1995** Acquisition d'une entreprise de production et commercialisation d'œufs de consommation
Acquisition d'un deuxième camion de livraison
- 1996** Achat de quota pour la production de dindes
Acquisition du bâtiment qui servira de siège social
- 1997** Rénovation et modernisation de deux bâtiments (poulets à griller)
Construction d'un nouveau poulailler pouvant contenir 50 000 poulets à griller
Achat de deux nouvelles porcheries (Saint-François et Lac-Unique)
- 1998** Construction d'un autre bâtiment pouvant contenir 50 000 poulets à griller
Construction d'un poulailler pour la production d'œufs d'incubation
- 1999** Construction d'un nouveau poulailler pour la production d'œufs d'incubation
Achat d'un troisième camion de livraison
Construction d'un nouveau bâtiment pour poulets à griller
Acquisition d'un complexe avicole (Riverview Poultry Farms Ltd) de 32 000 pondeuses d'œufs de consommation, 7000 pondeuses de reproduction, un couvoir et autres fermes
Construction d'une cabane à sucre (Baker-Brook)
- 2001** Construction de deux poulaillers pour poulets à griller
Construction d'un poulailler pour production de dindes (4500 dindes)
Agrandissement de l'érablière (de 1500 à 10 000 entailles)

- 2002** Acquisition d'une ferme de production d'œufs de consommation (17 000 pondeuses)
Acquisition d'un couvoir pour pondeuses de reproduction (œufs de consommation)
Construction d'un centre de compostage à la fine pointe de la technologie
- 2003** Construction d'un troisième poulailler pour pondeuses
Construction d'un couvoir (Riverview Poultry Farms Ltd)
- 2004** Acquisition d'une meunerie
Construction d'un poulailler de 55 000 pondeuses
Construction d'un poulailler de reproduction
- 2006** Construction d'un poulailler de reproduction
- 2008** Construction d'un poulailler de reproduction

Au cours des années, acquisition de 2000 ha (5000 acres) de terres boisées (17 000 entailles)

Production moyenne totale par année

- 7 millions de kg de poulets à griller
- 3 millions de kg de dindes
- 850 000 kg de porcs
- 2,7 millions de douzaines d'œufs
- 2,4 millions de poussins 



Entouré de son fils, Marc, de sa femme, Monique, et de son associé, Yves, Jean-Paul Ouellet est sous bonne garde. Ces gens ont vécu toutes les turbulences et la descente en enfer de cet homme, mais sont toujours demeurés près de lui.