

A portrait of Robert Dutton, a middle-aged man with short, graying hair, wearing glasses and a white dress shirt with a blue patterned tie. He is smiling and looking directly at the camera. The background is a blurred outdoor setting with trees.

Robert Dutton

Par Nathalie Dumas

Photo : Sylvie-Ann Paré

DU CŒUR À L'OUVRAGE

Robert Dutton est âgé de 4 ans quand ses parents Marita et Richard font l'achat d'une quincaillerie à Sainte-Dorothée. Il grandit entre les rayons d'outils et les gallons de peinture. Dans ce modeste commerce, il apprend à travailler et s'initie à la gestion d'une entreprise. Par l'exemple de son père, il comprend ce que signifie l'engagement au sein de la communauté; de sa mère, il acquiert le sens des affaires.

Ce fils de quincaillier, timide et spirituel, deviendra le grand patron de RONA. Après 35 années à développer et diriger ce fleuron québécois de la rénovation, il se fait éjecter de son siège de président et de chef de la direction en novembre 2012. Aujourd'hui, il a tourné la page sur cet épisode amer. Professeur associé à HEC Montréal, Robert Dutton enseigne aux futurs entrepreneurs l'art d'aller au bout de leur talent.

Ce qui me motive vraiment, c'est de contribuer à un projet plus grand que moi.

Le parcours de l'homme est impressionnant. Fraîchement diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Robert Dutton est embauché le 27 juin 1977 par RONA où il gravit rapidement tous les échelons de l'entreprise. À 22 ans, le nouvel analyste en prix de détail a beaucoup d'ambition pour lui-même mais peut-être encore plus pour ce regroupement de marchands qu'il souhaite voir devenir le numéro un de la quincaillerie tant au Québec que dans tout le Canada.

« J'avais une vision pour cette entreprise; je savais où je voulais l'emmenner. Ce n'était pas une raison banale », affirme-t-il. Son ambition? « Bâtir une grande entreprise profitable basée sur une éthique irréprochable et des valeurs fortes. » Il martèle les mots de cette dernière phrase en frappant du doigt la surface de son bureau. L'homme a bâti sur le roc, inspiré par sa famille et les gens qu'il a côtoyés. Il a gardé le cap dans la tourmente en suivant le plan qu'il avait élaboré avec sagesse.

Plan de carrière: servir

Il pensait y rester six mois. Après six ans, Robert Dutton est toujours à l'emploi de RONA cumulant les responsabilités et changeant de titre au gré des restructurations de l'organisation qui se transforme rapidement, innove et prend de l'expansion. Promu à de nouvelles fonctions en 1983, le jeune cadre ressent le besoin de s'arrêter tout juste le temps de reprendre son souffle. L'heure est au bilan, personnel et professionnel. Il part à l'autre bout du pays, à Vancouver, et pendant dix jours, il se livre à un exercice d'introspection. Il jette sur papier

ses réflexions qui deviendront les fondements solides de sa carrière.

« Qu'est-ce qui me motive dans la vie? », se demande-t-il. La question est profonde mais combien plus surprenante est la réponse de cet homme d'affaires de 28 ans dont l'avenir s'avère plein de promesses. Il écrit: « Est-ce l'argent? Non, pas vraiment. Pas du tout, même. Je gagne très bien ma vie. (...) Suis-je motivé par le pouvoir? Mais c'est quoi, le pouvoir? Le droit de vie ou de mort sur ses subordonnées? Une drogue, qui donne l'ivresse du pouvoir? Si c'est ça, je n'y tiens pas. (...) Est-ce que je suis motivé par la notoriété, la reconnaissance? Non. Ça ne me fait pas envie. Au fur et à mesure que je noircis des pages, le soir, dans ma chambre d'hôtel, je réalise que ce qui me motive vraiment, c'est de contribuer à un projet plus grand que moi. J'ai l'ambition de servir. »

Par son expérience dans le commerce familial, Robert Dutton avait compris que ses parents faisaient bien plus que de vendre des articles à leurs clients: ils leur rendaient service. La question de courtoisie « Est-ce que je peux vous aider? », tant de fois répétée, tant de fois entendue de la bouche de ses parents n'avait pourtant rien d'anodin. Le verbe aider signifiait aider. « C'est le fait des petites localités ou des magasins sur les rues principales. On est là pour rendre service à la communauté », mentionne-t-il.

Business is people

Pour être au service des autres, il faut savoir être à leur écoute. Robert Dutton l'apprend un jour du joli mois de mai alors qu'il exige de son personnel de travailler lors d'un congé férié. « Je me bute au refus



Homme de grande écoute, Robert Dutton est un professeur apprécié des étudiants de HEC Montréal. Photo : Sylvie-Ann Paré

On ne gère pas une entreprise, une direction ou un service: on gère des hommes et des femmes. Toujours. Partout.

d'un employé qui me dit: "si t'es pas content, mets-moi dehors". J'ai reçu ma première leçon de gestionnaire à savoir que la dimension humaine serait la plus complexe», explique l'ex-directeur qui a décidé de s'asseoir tous les vendredis avec ses

employés pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. « J'apprenais toujours avec les personnes, je grandissais », résume-t-il simplement.

« Quand on met en valeur la contribution des employés, ils vont vouloir en donner plus, affirme Robert Dutton avec conviction. Ça ne veut pas dire qu'on en fait des *workaholic*; ça veut simplement dire que les 7 heures et demie qu'ils donnent, ils les donnent de façon engagée. Il ne s'agit pas de *vouloir faire faire* mais de *faire vouloir*. L'ancienne manière était d'imposer les choses; il faut plutôt donner envie de faire. »

La philosophie de Robert Dutton tient en une phrase de trois mots devenue au fil du temps sa devise: *Business is people*. « Le monde des affaires, c'est l'affaire du monde »,

répétera-t-il souvent à ses étudiants. « On ne gère pas une entreprise, une direction ou un service: on gère des hommes et des femmes. Toujours. Partout. »

S'arrêter pour réfléchir

Une quinzaine d'années après sa réflexion de dix jours à Vancouver, le président de RONA décide de s'arrêter à nouveau mais cette fois, pendant six mois. « Le congé sabbatique que j'ai pris à 42 ans, c'est ce que j'ai fait de mieux de toute ma vie. J'ai réalisé que ça correspondait à mon besoin de dépassement; je voulais me dépasser aussi dans ma vie spirituelle », confie-t-il. « Quand je l'ai fait, j'étais nerveux; je ne voulais pas que ça sorte publiquement d'autant plus que j'avais



Photo : Sylvie-Ann Paré

Je voulais me dépasser aussi dans ma vie spirituelle.

choisi le Grand Séminaire de Montréal pour cet arrêt sabbatique... ». L'homme d'affaires était toujours demeuré discret sur sa foi. « C'était très privé, je n'en parlais jamais. Je suis allé à la messe tous les matins à l'Oratoire Saint-Joseph pendant des années; mais je n'ai pas parlé à un prêtre avant l'âge de 40 ans! ».

Robert Dutton se retire du travail pour aller réfléchir sur le sens de la vie. « J'aime réfléchir. C'est un grand malheur aujourd'hui: les gens ne prennent plus le temps de penser. Il y a un vieux mot que j'adore: discerner. On ne prend plus le temps de discerner. On a banni ce mot mais mon Dieu que c'est un beau mot! », s'exclame-t-il l'œil clair, sincère.

Cette expérience de prière, de silence et d'études chez les Sulpiciens le transforme, le nourrit au quotidien. En l'an 2000, à titre de conférencier-invité au Déjeuner de la prière réunissant des gens d'affaires de Montréal,

Robert Dutton raconte son histoire. Grand perfectionniste, il avait fait appel à un théologien pour l'aider à rédiger son allocution « pour impressionner l'assemblée », admet-il. Quatre jours avant la présentation, l'homme mandaté remet le texte à son auteur, sans modification ni ajout, en affirmant simplement: « Dis ça, ça va être correct. » Et ce le fut. « J'ai eu une grande leçon sur l'authenticité. J'avais voulu être bon mais dans le fond, j'étais mieux d'être vrai que bon. » Robert Dutton livrera son témoignage plus de 150 fois encore dont au Petit-déjeuner de la prière national de la Chambre des Communes, à Ottawa.

Remettre les pendules à l'heure

Voilà. C'est fait. Robert Dutton a révélé publiquement un côté très secret de lui-même: sa foi qui donne un sens à sa vie. (*Apprenez-en davantage sur ce sujet par le texte en encadré à la page suivante*). L'homme de cœur abordera un sujet plus épineux dans sa biographie parue à l'automne 2018 aux éditions Origo. Il écrit ce livre en guise de réponse à un journaliste qui avait commenté la vente de RONA en 2016 écorchant au passage l'ancien grand patron. « On va remettre les pendules à l'heure », dira ce dernier. Dans le livre *Mise à niveau*, Robert Dutton y raconte son histoire et celle de RONA en fournissant moult détails. Il y explique les circonstances de son départ forcé, fin 2012: une flèche reçue en plein cœur après trente-cinq années à tenir le géant québécois de la quincaillerie à bout de bras. Un règlement de comptes? « Non, assure-t-il. Si j'avais écrit un livre sur la vengeance; je l'aurais fait tout de suite après avoir quitté l'entreprise. » L'ouvrage suscite de vives réactions dans le milieu des affaires; la version Dutton est remise en question. L'auteur demeure imperturbable: le travail de recherches et de rédaction a été rigoureusement effectué avec la collaboration de Daniel Larouche, 200 références appuient le propos. « On a rapporté les faits », affirmera-t-il sur différentes tribunes et au public lors des Salons du Livre. Au gré des 422 pages, l'ex-pdg y donne également des leçons de gestion.

Profession professeur

Mais c'est avant tout à titre de professeur associé à HEC Montréal, son *alma mater*, que Robert Dutton saisit la chance de présenter sa philosophie de la gestion aux entrepreneurs de demain. Un défi de seconde carrière qu'il n'a pas accepté d'emblée. « Je suis un quincaillier...qu'est-ce que je vais aller faire là? », s'est-il demandé pendant trois ans, hésitant à accepter l'offre. Les étudiants sauront répondre à sa question. « Je crois

Une foi de quincaillier **Q&R**

Votre famille était-elle particulièrement pieuse ?

Sur la pratique religieuse familiale, on était « très tièdes ». Ma mère n'aimait pas quand j'utilisais ces mots. Comme on dit, on ne prenait pas notre bain dans l'eau bénite quand on était petit !

À quel moment, la foi a pris de l'importance dans votre vie ?

Vers l'âge de 16 ou 17 ans, en revenant de la messe, un dimanche, —je ne veux pas avoir l'air d'un mystique ou d'un ésotérique— il s'est installé une certitude que je n'ai jamais eu besoin de remettre en question.

Comment définissez-vous votre foi ?

Je dis toujours que c'est la foi du quincaillier. C'est la foi du cœur, l'intelligence du cœur. Ce n'est pas une foi pour juger les autres. C'est une ouverture, une foi simple. On est bon pour son prochain; on traite les autres comme on voudrait que les autres nous traitent.

Vos inspirations ?

Henri Nouwen, j'ai lu tous ses livres; Benoit Lacroix et d'autres. En lisant ce qu'ils ont écrit, ça me confortait. Ce sont des gens qui ont une ouverture, une sagesse. J'aime le mot sagesse.

Quel est le passage de l'Évangile qui vous rejoint le plus ?

La Parole du Semeur car c'est le métier que je fais maintenant: je sème. Je n'ai pas la responsabilité de savoir si cela va pousser ou pas. Je fais souvent le lien avec « L'homme qui plantait des arbres ». C'est comme si l'auteur, Jean Giono, avait transposé cette parabole dans un contexte plus contemporain.



L'homme qui plantait des arbres,
Mosaïcultures
de Montréal.
Photo: N. Dumas

que vous ne réalisez pas l'impact que vous avez sur nous», lui confie l'un d'eux à la fin d'un cours. « Ça m'a fait plaisir qu'on me dise cela mais par ailleurs, avec ce rôle vient aussi toute une responsabilité. En tant que professeur, on transmet des savoirs, des connaissances mais aussi des savoirs-être. Et c'est ce que les jeunes retiennent le plus. J'essaie de leur donner tout ce que je peux ». On le croit.

Le professeur Dutton enseigne le respect des autres, la connaissance de soi et aborde la dimension spirituelle. Par son cours intitulé « Changer », il incite ses étudiants à réfléchir sur eux-mêmes et sur l'impact qu'ils peuvent avoir sur les autres et dans la société. Désirant sortir les universitaires de leurs zones de confort, il leur propose diverses activités dont une montée silencieuse à l'Oratoire Saint-Joseph suivie d'un temps de recueillement à la place du 6-décembre-1989 érigé à la mémoire des 14 femmes tuées lors de la tragédie de Polytechnique, il y a trente ans. À l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB), il présente une démarche par laquelle il impose un silence de 12 heures à ses étudiants qui se demandent toujours comment ils y parviendront. « Le lendemain, plusieurs souhaitent répéter l'expérience, souligne le formateur. Les gens aiment cela et le notent dans leur évaluation. »

En mission

La méthode de Robert Dutton est plutôt hors normes. Il est conscient qu'il va à contre-courant. Ses collègues de HEC Montréal le qualifient de missionnaire. « Oui, je suis en mission! », dit-il, endossant le rôle. Il croit en la relève et agit avec conviction auprès de ses étudiants. « Je ne suis pas là pour leur dire quoi faire, précise-t-il. Je suis là pour les accompagner dans leur projet. »

Posant un regard sur cette nouvelle génération d'entrepreneurs qui parle de responsabilité sociétale, de partage de la richesse, d'écoresponsabilité, Robert Dutton souhaite que les jeunes demeurent branchés sur leurs valeurs; que leurs intentions se traduisent en gestes et en décisions cohérentes qu'ils prendront tout au long de leur vie.

« Allez au bout de votre talent, allez au bout de ce que vous êtes capables de faire, répète-t-il sans cesse aux jeunes. On peut tous faire une différence... Faites une différence! » ✱