



Trouver la perle en vous

Femmes d'influence
Westin Hotel, Calgary, Alberta

Lorraine Mitchelmore

présidente de Shell au Canada
et vice-présidente directrice – pétrole lourd, amont, Amériques
Le 9 mars 2015



Lorraine Mitchelmore est présidente de Shell au Canada et assume également, depuis octobre 2012, les fonctions de vice-présidente directrice – pétrole lourd.

Mme Mitchelmore compte plus de 25 années d'expérience dans l'industrie, dont douze en Australie et en Angleterre. Elle a entre autres occupé divers postes dans les secteurs de l'exploration et de la production dans différentes régions du monde, notamment en Australie, en mer du Nord, dans le golfe du Mexique, en Afrique et au Moyen-Orient.

Mme Mitchelmore a travaillé auprès de Petro-Canada, Chevron et BHP Petroleum avant de se joindre à l'équipe de Shell en 2002. Elle a occupé depuis différents postes à la haute direction avant d'être nommée au poste de présidente de Shell au Canada en 2009.

Elle a obtenu un baccalauréat en géophysique à l'Université Memorial de Terre-Neuve, une maîtrise en géophysique à l'Université de Melbourne, en Australie, et un MBA à la Kingston Business School, à Londres, en Angleterre.

Mme Mitchelmore est membre du conseil d'administration du Conference Board du Canada, du Conseil canadien des chefs d'entreprise et de la Fondation Asie Pacifique du Canada. Elle est également membre du conseil consultatif de Catalyst Canada et a été nommée présidente de la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership de 2015.

Bon après-midi!

C'est un réel plaisir d'être parmi vous aujourd'hui.

Pour commencer, je voudrais vous confier deux choses : d'abord, que je suis extrêmement honorée qu'on m'ait demandé de vous faire part de certaines de mes expériences professionnelles, et surtout, de certaines leçons que j'en ai tirées.

En tant que femme d'affaires, en tant que femme qui travaille avec de nombreux hommes et femmes, et en tant que mère de deux filles, je suis très intéressée par la façon dont les femmes peuvent atteindre et goûter la réussite professionnelle et la mettre en équilibre avec leur vie personnelle.

Le deuxième point est qu'il n'y a pas de formule universelle. C'est la plus grande leçon que j'ai apprise en tant que femme d'affaires, et en tant que chef d'entreprise qui s'avère être une femme. Il n'existe pas de recette magique du succès. Le défi consiste à apprendre à se connaître, à découvrir ses talents, et à les utiliser d'une façon qui fasse s'exprimer le meilleur en vous.

Étant donné mes antécédents en exploration, je décris souvent ce processus à mes filles comme la découverte d'une perle en chacun de nous. Il s'agit aussi d'apprendre, par essais et erreurs, ce qui fonctionne le mieux pour nous. Toutes les personnes sont différentes, et toutes les situations diffèrent un peu. Nous devons chacun créer notre propre recette et faire preuve de souplesse devant l'évolution des situations.

Parfois, il faut foncer. Parfois, il faut reculer. Parfois, il faut bifurquer. Et parfois, il ne faut pas bouger. Il faut simplement se tenir debout et maintenir sa position, et c'est parfois tout un défi à relever.

Aujourd'hui, je vais vous faire part de mes expériences et de mes pensées, de mon analyse de divers enjeux et problèmes, et de ce qui a fonctionné pour moi.

Mais j'espère pouvoir mettre en lumière certains principes de base qui peuvent être appliqués, quels que soient l'organisation où vous travaillez, le genre de travail que vous faites, ou l'étape de votre carrière où vous en êtes rendues.

Permettez-moi de revenir au début.

Avez-vous déjà entendu parler du magnifique poème de Robert Fulghum, intitulé *All I Ever Really Needed to Know I learned in Kindergarten* que l'on pourrait traduire par « Tout ce que j'ai vraiment besoin de savoir, je l'ai appris à la maternelle »?

Eh bien, ce serait de simplifier à outrance que de dire que j'ai tout appris lorsque j'étais enfant, mais j'ai beaucoup appris du fait d'avoir grandi dans une petite ville, au sein d'une famille de cinq enfants : mes quatre frères et moi.

On a beaucoup parlé du fait que j'ai grandi dans un petit port de Terre-Neuve. Green Island Cove comptait environ 200 habitants quand j'y ai grandi, et en compte une centaine aujourd'hui. Certaines personnes trouvent quelque peu étonnant qu'une fille qui a grandi dans une petite ville côtière en soit venue à travailler partout dans le monde, avant d'entrer dans l'une des plus grandes entreprises du monde et de revenir au Canada.

À vrai dire, je ne trouve pas cela étrange, ni étonnant du tout. Même si je ne le savais pas à l'époque, ma situation familiale et mon éducation dans une petite agglomération m'ont permis de démarrer d'une façon extraordinaire dans la vie et dans ce qui est devenu ma carrière.

J'avais de très bonnes relations avec mes parents et mes quatre frères. Leur affection et leur soutien (qui comportait souvent des compétitions amicales!) m'ont donné la base qui m'a servi partout où j'ai travaillé ou vécu, que ce soit à Londres, en Australie ou en Angola.

Mais cela a eu d'autres avantages. Même si je n'y songeais jamais à l'époque, lorsqu'on est la seule fille dans une famille, au milieu de deux frères aînés et deux frères cadets, on a droit à un cours intensif sur la façon de réussir dans un milieu d'hommes!

On apprend à prendre sa place, à parler plus fort si les gens ne nous ont pas entendue, à se fier à ses propres jugements et opinions et à savoir ce qu'on veut. Dès l'âge de 5 ans, je ne voulais pas être enfermée dans des stéréotypes : je voulais jouer avec des camions, et pas avec des poupées! Tout cet entraînement à défendre mes droits m'a été très utile, tout au long de ma carrière.

S'il y a un conseil que je puisse donner aux jeunes femmes (et aux jeunes hommes) qui commencent leur carrière, c'est de se fier à leur jugement et d'avoir confiance en eux. Cela ne signifie pas que vous savez tout ou que vous n'avez rien à apprendre. Bien sûr, il y a beaucoup à apprendre. Et il y en aura toujours beaucoup.

Cela signifie que si vous êtes en réunion, que l'équipe planifie un projet et qu'il vous semble que quelque chose cloche, il se peut que vous pensiez que l'équipe rate quelque chose d'important; eh bien, ne supposez pas que vous êtes dans l'erreur et que tous les autres, autour de la table, ont raison. Faites confiance à votre jugement, et faites-vous entendre. Vous pourriez, par exemple, poser une question ciblée ou qui interpelle.

Un monde sépare Green Island Cove de l'Afrique de l'Ouest ou de la brousse australienne, diriez-vous, mais ce qui est amusant, c'est que le fait d'avoir grandi dans une petite ville m'a étonnamment bien préparée à travailler partout dans le monde. Grandir dans une petite ville signifie qu'on fait vraiment partie d'une collectivité. On connaît tout le monde, tout le monde nous connaît, on sait ce que les autres pensent et comment ils pensent. À un très jeune âge, on apprend à connaître l'interdépendance qui existe entre tous, et le fait que tous doivent apprendre à s'entendre.

Chez Shell, nous valorisons la diversité, et heureusement, le monde est très diversifié. Mais j'ai appris quelque chose d'étonnant en travaillant en divers points du monde : peu importe où on se trouve, peu importe à quel point les coutumes, la langue et la culture sont différentes, l'être humain reste essentiellement le même. À mon avis, au cœur de cette dynamique humaine, on trouve la capacité d'écoute.

Fait important pour quelqu'un qui allait avoir le type de carrière que j'ai dans le genre d'entreprise où je suis, j'ai découvert que les gens de Green Island Cove avaient le temps d'écouter. En société, tout autant qu'en affaires, nous nous concentrons souvent sur l'importance de bien parler, de faire passer son point de vue. La capacité de s'exprimer est certainement importante. Mais j'ai découvert que la capacité d'écoute l'est encore plus.

En gravissant les échelons hiérarchiques, les cadres ont tendance à vouloir parler plus qu'ils n'écoutent. Mais j'ai découvert que l'écoute est un outil puissant, et plus on grimpe dans l'échelle, plus la capacité d'écoute devient essentielle.

Comme je l'ai dit au début, nous sommes tous différents, heureusement, et nous venons tous de milieux différents, heureusement aussi. Mais ce qui m'importe, c'est que nous devons être fiers du milieu d'où nous venons. Vous pensez peut-être qu'il manque quelque chose dans vos antécédents, dans votre éducation, ou dans votre expérience. J'ai déjà pensé ainsi, mais vous ne devriez jamais considérer vos antécédents ou votre expérience comme des désavantages. Puisez de la force dans vos antécédents, quels qu'ils soient. Vous ne pouvez pas choisir votre famille ou votre ville natale ou la façon dont vous avez été éduqués. Mais vous pouvez décider de tirer de la force de ces aspects qui font de vous qui vous êtes.

Faisons maintenant un saut en avant, au moment où j'ai entrepris et planifié ma carrière.

J'aimerais pouvoir vous dire que j'avais un plan pour réussir ma carrière. J'aimerais pouvoir vous faire part de mon plan étape par étape, aujourd'hui.

Mais je n'en avais pas.

Eh bien, j'avais un genre de plan, mais il ne correspondait pas au plan de carrière traditionnel que l'on trouve dans les livres ou dans des articles. Au début de ma carrière, mon plan était très simple. Et c'est à peu près le même aujourd'hui qu'il y a trente ans. En deux mots, mon plan a toujours été d'apprendre. De grandir. De perfectionner mes connaissances et mes compétences. Apprendre passait en premier. Les postes et les responsabilités venaient en deuxième. Et mon plan comportait aussi l'adoption d'une certaine attitude face à tout. Une attitude de curiosité.

Même avant d'entamer ma carrière, alors que j'étais la seule fille dans mon cours de géophysique à l'Université

Memorial, ce qui m'animait, c'était l'amour de la physique. J'étais fascinée par la façon dont les choses fonctionnaient, et je voulais comprendre. Je n'ai jamais perdu cette passion.

Mais alors que je parcourais le monde, dans le secteur de l'énergie, je me suis rendu compte que j'avais une autre passion : le secteur de l'énergie lui-même. Même après trente années dans ce secteur, je suis toujours stupéfaite de la complexité de notre secteur, compte tenu de ses importants aspects géopolitiques et stratégiques, de l'importance du rôle que joue le pétrole dans les affaires mondiales, et de la façon dont l'approvisionnement en pétrole et le prix de celui-ci influent sur les événements mondiaux. C'est très gratifiant, au point de vue professionnel, de faire partie de ce secteur.

Certaines personnes ont un plan de carrière bien arrêté, passant du point A au point B, puis au point C, etc. Et cela fonctionne pour certains. Rappelez-vous que nous devons tous créer notre propre recette! Dans mon cas, me bâtir une carrière, c'était de me laisser guider par ma curiosité et d'avoir des critères précis sur ce que je voulais apprendre ou les compétences que je voulais perfectionner. Cela m'a permis de prendre ma carrière en charge.

Une grande part de mon parcours professionnel a reposé sur le fait que j'acceptais de ne pas être parfaite, et peut-être même que je désirais ne pas être parfaite; je voulais plutôt me pousser constamment hors de ma zone de confort. J'ai toujours recherché des postes dans lesquels je croyais pouvoir ajouter de la valeur à l'entreprise, apprendre et me dépasser.

Chaque fois que je commence à trouver un poste confortable, le moment est

venu de passer à autre chose. Au cours de la première année d'une affectation, on apprend comment toutes les pièces s'agencent ensemble. Pendant la deuxième année, on se concentre sur l'intégration de la vision, et la troisième année, on fournit ses réalisations. Je ne veux pas avoir 10 préalables sur les 10 qui sont demandés pour un poste. Je veux en avoir 7 sur 10.

Si je suis absolument certaine de pouvoir réussir à un poste, je ne l'accepte pas. Je recherche le poste qui présente des possibilités de réussite, mais qui comporte aussi un certain risque d'échec.

Parfois, je pense que ma zone d'inconfort est ma véritable zone de confort! Cela provient probablement, en partie, de l'état d'esprit nécessaire à l'exploration dans le secteur pétrogazier, où j'ai passé le plus clair de ma carrière. Dans le domaine de l'exploration, il faut être capable d'accepter le fait que ce ne sont pas tous les puits que l'on fore qui donneront du pétrole.

Cette acceptation du fait de ne pas toujours être parfaite, et qui a été si importante au cours de ma carrière, m'amène à la leçon que j'ai apprise ensuite.

L'équilibre travail-vie personnelle est toujours un sujet populaire chez les femmes. Et, de plus en plus, chez les hommes, aussi, ce qui est une bonne chose. À quoi sert d'avoir une carrière merveilleuse et exaltante, si c'est aux dépens de sa vie personnelle?

Je ne peux vous dire combien de fois on m'a demandé comment j'en arrive à équilibrer ma vie professionnelle exigeante et ma vie familiale tout aussi exigeante, avec mon mari, Kevin, et nos deux filles. Pour moi, il s'agit d'établir l'équilibre, qu'on soit une femme ou un homme. Il faut également être là, l'un

pour l'autre, et pour revenir à ce que j'ai dit plus tôt, il faut se connaître et savoir ce qui nous convient.

À la maison, nous avons un concept que nous appelons la « famille de quatre ». C'est la reconnaissance du fait que nous sommes quatre et que nous ne réussirons pas, à moins que nous ne fassions tous notre part pour trouver l'équilibre entre nos intérêts individuels. Il s'agit aussi d'être là les uns pour les autres, et de la façon de trouver l'équilibre entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle.

Il existe différentes stratégies pour y parvenir, et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise recette. Par exemple, je connais des femmes et des hommes occupés qui n'assistent pas à toutes les parties de hockey ou les spectacles de danse de leurs enfants, mais lorsqu'ils y vont, ils oublient tout le reste et ils sont entièrement présents. Cela fonctionne dans leur cas.

Personnellement, je préfère assister à toutes les activités quand je ne suis pas en déplacement. Mes filles savent que lorsque je suis sur le terrain de soccer, je vais les regarder, mais que pendant les pauses, je vais préparer du travail pour le lendemain. C'est un choix qui me convient et qui convient à ma famille. Chacun doit choisir ce qui lui convient le mieux.

La manière dont je regarde les matches de soccer de mes filles est un rappel puissant d'une grande leçon dans l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Ce qui suit est difficile à dire, et encore plus à vivre. Mais le voici :

Ne vous attendez pas à la perfection. Les hommes ne s'y attendent pas. Mais, trop souvent, nous, les femmes, nous nous imposons de tenter d'y parvenir.

Les femmes qui travaillent à l'extérieur, ou à l'intérieur de leur foyer, ou les deux, s'infligent beaucoup de pression en tentant d'être parfaites. Être une super-femme d'affaires ou une super-maman. Ce à quoi je pense le plus, dans l'éducation de mes deux filles, c'est de leur montrer que je ne suis pas une super-maman. Bien sûr, je les adore et je travaille dur pour pouvoir leur donner le meilleur, mais je ne serai jamais parfaite. Cela ne se peut pas, et c'est très bien ainsi. L'un des meilleurs exemples que je puisse leur donner est qu'on ne peut pas être parfait, mais on peut faire de l'excellent travail, que ce soit comme maman, au boulot, ou les deux.

Une partie du fait de ne pas être parfaite consiste à accepter ses erreurs. L'une de nos plus grandes peurs, que ce soit dans notre vie personnelle ou au travail, c'est de commettre des erreurs.

Comme tout le monde qui a participé à un certain nombre de projets, j'ai commis ma part d'erreurs. J'ai beaucoup appris de chacune d'elles, mais ce que j'ai surtout appris, c'est que nous commettons des erreurs pour une raison : pour apprendre d'elles. Je crois que vous ne devriez pas vous appesantir sur vos erreurs, et que vous ne devriez pas commettre les mêmes erreurs deux fois, mais apprendre d'elles.

Alors, même si vous devez éviter de commettre les graves erreurs qui auront d'importantes conséquences pour votre entreprise, si vous apprenez et évoluez, vous commettez assurément des erreurs. Pour moi, il s'agit d'effectuer tout le travail minutieux et les contrôles pour éviter les erreurs importantes, mais d'être résilientes face aux erreurs que nous commettons toutes au cours de nos carrières. Cela signifie de ne jamais dissimuler une erreur. Cela signifie d'avoir le courage d'en assumer la responsabilité et de

se charger de la prise des mesures nécessaires pour corriger la situation.

À part le fait d'essayer d'être parfaites, l'une des plus grandes erreurs que nous commettons, c'est de croire que nous avons besoin de tout savoir.

Ce qui me ramène presque au début de mon histoire.

J'ai déjà mentionné que j'ai grandi dans une ville minuscule. Un village, en fait. Eh bien, quand j'avais 18 ans, je me suis rendue dans la grande ville, St. John's, à l'Université Memorial. Ma première année d'université a été un cauchemar. Je suis entrée à l'université pourvue de notes supérieures, d'une bourse d'études et d'une certaine confiance en moi qui me venait du fait d'avoir pris ma place parmi mes quatre frères. Mais les gens que j'ai rencontrés à l'université étaient si brillants, si éloquents et ils s'exprimaient si bien... Je me rappelle avoir pensé : « Seigneur, qu'est-ce que je fais ici? »

Mais, une fois que j'ai eu connu ces gens, je me suis rendu compte que j'en savais autant qu'eux. Il me fallait juste m'exercer à prendre la parole et à ne pas penser à ce dont j'avais l'air en m'exprimant. Et j'ai appris que la seule manière d'apprendre est d'être vulnérable, en laissant les autres savoir qu'on ne sait pas, en ayant une soif insatiable de connaissances qui surpassera toute gêne. Et il faut rechercher ces situations : c'est la seule façon d'apprendre et de devenir le leader compétent que vous devez être. La vulnérabilité est gage d'authenticité.

Alors, citons le célèbre philosophe : « Deviens qui tu es ». Ou, dans mon langage plus terre à terre : « Trouve cette perle en toi. »

En terminant, j'aimerais vous laisser une dernière pensée : j'ai abondamment

parlé de mon cheminement personnel et professionnel, de ce qui a fonctionné dans mon cas, et de l'importance de se connaître soi-même. Mais nous savons tous qu'il ne s'agit pas uniquement de nous. Chacun doit avoir un intérêt supérieur, dans le cadre de son travail.

J'en ai toujours eu un, et cela n'a pas toujours été le même. Il a changé ou évolué, tout au long de ma carrière. Mais il est important d'en avoir un. Il fonctionne un peu comme l'étoile Polaire de la carrière : il nous aide à nous orienter lorsque les choses deviennent difficiles ou portent à confusion, comme cela se produit toujours à un certain point. L'étoile Polaire de votre carrière, c'est aussi souvent lorsque vous amalgamez vos croyances personnelles et professionnelles.

Comme le savent tous ceux qui me connaissent et travaillent avec moi, j'ai un très fort esprit de compétition. J'aime gagner. Et, en affaires, gagner se mesure souvent par l'état des résultats. Par les projets que vous livrez dans les délais et à l'intérieur du budget prévus, par les gains des actionnaires que vous créez. Mais aussi compétitives et axées sur les résultats que nous puissions être, nous nous levons aussi, le matin, pour d'autres raisons.

En tant que Canadienne qui travaille dans le secteur de l'énergie au Canada depuis plus d'une décennie, mon objectif suprême est d'aider le Canada à devenir un chef de file dans la gestion de l'économie et de l'environnement.

Je suis une personne de grand air, et j'accorde de la valeur à l'environnement, tant au travail qu'à l'extérieur. J'accorde aussi de l'importance au fait que notre société ait une solide économie. Mais, trop de gens pensent que la performance économique et la performance environnementale sont conflictuelles, et cette croyance fausse ce que nous pensons et disons à propos des questions économiques et environnementales.

Je veux que Shell se fasse reconnaître pour avoir modifié les propos en matière d'économie et d'environnement, d'une façon qui aidera le Canada à devenir un chef de file, tant en matière d'énergie que d'environnement. Je veux que le Canada mène par l'exemple, et je veux jouer un rôle dans ce processus.

C'est là mon intérêt supérieur, dans le cadre de mon travail.

Merci.

© Shell International B.V., 2015. L'autorisation doit être demandée à Shell International pour toute reproduction partielle ou intégrale de cette publication, son stockage dans un système de recherche documentaire ou sa transmission par de quelconques moyens. Ladite autorisation sera en général accordée sous réserve d'une mention de la source.

Les entreprises dans lesquelles Royal Dutch Shell plc possède une participation directe ou indirecte sont des entités distinctes. Dans la présente publication, les expressions « Shell », « Groupe » et « groupe Shell » sont parfois employées par commodité dans le cas de références aux sociétés du Groupe en général. De même, les termes « nous », « notre » et « nos » sont également employés lorsqu'il est question des sociétés du Groupe en général ou de ceux qui travaillent pour ces sociétés. Ces expressions sont également utilisées quand aucune société n'est spécifiquement désignée.