

**Si tu veux faire rire le bon dieu,
parle-lui de tes *Plans*.
Parole d'*Entrepreneur* !**

(essai)

Imprimé octobre 2008.

*On peut rejoindre l'auteur :
Robert Carrier,
Massies nord,
30140, Thoiras,
France.*

Carrier1945@yahoo.fr

La page couverture : reproduction d'un tableau de Pierrette Sauvageau, ma mère.

L'auteur

Né en 1945, études classiques à l'Académie de Québec et au Collège de Jonquière, il est diplômé en Sciences de l'Administration (MBA) de l'Université Laval, en Sociologie (Maîtrise) de l'Université de Montréal, et en Sciences de Gestion (DEA) de l'Université de Montpellier I. Il a enseigné le Management, la Gestion des Coopératives et la Gestion de Projets Internationaux à l'Université du Québec à Rimouski jusqu'en 2004. Ses expériences de recherche en Gestion l'ont amené en permanence sur le terrain des entreprises. Entrepreneur à ses heures, il a démarré *Le Pichet*, le *Fromageon*, le *Café des Halles*, et la *Maison Brillant*. Il a été coopérant en Afrique (République du Congo) et travailleur humanitaire au Cambodge. Grand voyageur, son meilleur souvenir demeure ce retour du Cambodge vers la France sans jamais quitter terre et eau (autobus, train, pirogue, ferry, motocyclette, marche) et franchissant 23,257 kilomètres en 52 jours. C'était au printemps 2005. Il vit retraité en France

*À Monsieur Herman Bélanger,
cet entrepreneur patenté, si humain.*

*« Je n'avais aucun modèle pour mon livre.
Je savais dès le départ ce que je voulais dire ;
je ne suis pas encore certain d'avoir trouvé
la meilleure façon de le faire ».
(emprunt à Georges Devereux)*

Préface

J'ai accepté de préfacer ce livre parce que je crois qu'il peut aider à mieux comprendre les entrepreneurs et surtout, à voir mieux qui ils sont vraiment. Longtemps les entrepreneurs ont été frustrés par la religion qui les empêchait de montrer de quoi ils étaient capables. Aujourd'hui, ce temps est révolu; et beaucoup de Québécois sont entrepreneurs et ont réussi en affaires. Je dis souvent dans mes conférences que pour être entrepreneur il faut avoir ça dans le sang. Mais est-ce qu'on l'a? Chacun se le demande, et chacun doit se découvrir. Moi, j'ai arrêté mon cours d'ingénieur après la troisième année. Si j'avais été ingénieur, il me semble que je n'aurais jamais été entrepreneur. Pourquoi? C'est un peu comme Jocelyn Martin qui nous dit dans ce livre que s'il avait accepté le travail de fonctionnaire que lui offrait son oncle il n'aurait pas pu gagner cette liberté et ce goût de se réaliser dont il avait besoin en démarrant son entreprise.

Voilà pourquoi je préfère ce livre. Monsieur Carrier a donné la parole à des entrepreneurs qui ont réussi leur projet d'entreprise, et j'ai aimé cette manière d'écrire un livre.

Le livre montre des vérités, je veux dire, des vies réelles. Et les entrepreneurs les disent eux-mêmes. Le livre montre leurs succès comme leurs échecs. Ces entrepreneurs se sont développés dans une région difficile. Et je la connais cette région, je me rappelle bien toutes les péripéties du démarrage de la Cartonnerie de Cabano. Je sais aussi que les travailleurs de ces régions n'ont pas toutes les formations professionnelles et techniques nécessaires; mais ils ont du chien et surtout, ils aiment travailler ensemble; et les entrepreneurs le savent. Ils savent que si tu mets quelqu'un à la place où il peut être bon, il va aimer son travail. Ils n'essaient pas de faire autrement, ce serait du temps perdu. Les patrons comprennent mieux aujourd'hui l'aspect humain de l'entreprise, et c'est ce qui fait leur force. Tu peux être un très bon entrepreneur, mais si tu n'as pas de monde pour t'appuyer, tu feras pas grand-chose avec ça.

Ce que M. Carrier a fait dans son livre, c'est qu'il est allé chercher tout ça dans la vie des entrepreneurs et je crois que c'est important que tout le monde sache ce qui est raconté dans ce livre. C'est une sorte de livre de chevet. Je l'ai lu comme ça d'ailleurs, par les soirs; les entrepreneurs me racontaient leurs histoires. C'est bien écrit, ça se lit facilement et j'y ai pris beaucoup de plaisir.

Je connais plusieurs personnes dans ce livre, j'ai fait affaire avec eux, les Bérubé, Verreault, Martin et Berger, et je sais ce que pensent ces patrons; et le livre dit tout ça. Mon père me disait : « Si tu veux faire ça, fais-le ». Ça a été mon mot d'ordre toute ma vie. Et c'est un message fort que l'on retrouve dans ce livre. Mais mon père était aussi un idéaliste, il a tout essayé, créditiste, syndicaliste... et il voyait aussi les injustices qu'il y a dans notre système. Et il avait raison. C'était aussi un inventeur, un patenteux; mais vous savez, il n'y a pas qu'un seul modèle d'entrepreneur. Lui, il était comme ça; moi, je suis comme je suis. Bérubé est comme il est, Dubé est comme il est, Rioux est comme il est, les Blouin sont comme ils sont, tout comme les gens de Cercueils et de Prelco. Chacun vit son entreprise comme il vit sa vie. Et le livre résume bien toutes ces vies, des vies risquées, pleines de débâcles parfois où il faut beaucoup d'optimisme. C'est sûr, il ne faut pas être trop nerveux.

Je crois que les écoles de gestion devraient montrer ces exemples aux jeunes du Québec. Là-dessus, j'aurais un souhait : c'est que l'on écrive d'autres livres comme celui-là où l'on donne la parole aux gens, qu'ils soient patrons, employés ou clients. *Et quand j'écris cette préface, je me vois un peu comme un jardinier qui plante une graine et qui espère qu'elle va germer et donner un fruit.*

Bernard Lemaire (Cascades Inc)

*« Rilke parle à mon cœur quand il écrit : Est-il possible
qu'on n'ait encore rien vu, rien su, rien dit qui soit réel et important ?
Est-il possible qu'on ait eu des millénaires pour regarder, pour réfléchir,
pour enregistrer et qu'on ait laissé passer ces millénaires
comme une récréation dans une école pendant laquelle on mange
sa tartine et une pomme ? Oui, c'est possible (...)»
L'expérience qui ne se transmet pas, qui ne se réfléchit pas dans la suite du
temps, se dégrade en fantôme inapaisé »
(Jean Larose)*

Introduction

Ce livre traite d'entrepreneuriat. Les textes qui constituent l'essentiel de ce livre sont des « récits de vie » ; ce sont des textes issus d'entretiens que j'ai eus avec des propriétaires de petites et moyennes entreprises. Celles-ci n'ont pas été choisies au hasard; elles comptent parmi les entreprises les plus performantes de tout l'est du Québec. Deux d'entre elles ont déjà été reconnues parmi les 50 entreprises les mieux gérées au Canada.

Au départ de la recherche, qui a mené à l'écriture de ce livre, j'avais¹ une préoccupation essentielle : « comprendre pourquoi et comment ces entrepreneurs(es)² réussissent mieux que d'autres, sont capables des meilleures performances, et mènent leur entreprise au succès ».

Ces entrepreneurs ont-ils des manières d'être, de sentir les événements, de jauger leur environnement et de prendre des décisions, qui leur sont propres, qui les caractérisent et qui les propulsent au premier rang ? Ont-ils des profils types, des personnalités à part ? Ont-ils une intelligence ou une imagination hors normes ? De plus, comment devenir ce meilleur entrepreneur ? Faut-il pour cela avoir suivi son père depuis sa prime jeunesse, c'est le cas de Denis Bérubé ? Ou

¹ L'emploi du « je » dans ce texte est intentionnel. Loin d'être narcissique (Jean Daniel défendait cette position dans un éditorial du *Nouvel Observateur*, 2-8 août 2001), ce choix me rapproche davantage du sujet traité. Ces entrepreneurs interrogés me sont devenus plus familiers tout au long de la recherche. Certains sont devenus des amis. Georges Condominas, ethnologue, a écrit son premier livre à la première personne. Ce livre, dont Claude Lévi-Strauss salue la démarche du jeune ethnologue, décrit le quotidien d'un village m'ngong au Vietnam. Quant on questionne Condominas sur l'utilisation du « je », il constate : « Je suis ethnologue parce que je m'intéresse à la mémoire des autres. Mais si vous portez témoignage, vous êtes bien obligé d'apparaître ». Cité dans le *Monde* 2, du 15 juillet, 2006, p. 33.

² Tout au long de ce texte, le masculin sera employé pour parler de l'entrepreneur. Mais le terme « entrepreneur » pourrait également être employé. De fait, quatre entrepreneurs, Denise Verreault, Nicole Goulet, Claire Bérubé et Sonia Martin, comptent parmi les entrepreneurs à succès que j'ai rencontrés.

faut-il avoir une mère qui vous impose des défis extravagants dès la petite enfance, c'est le cas de Richard Branson³, cet entrepreneur anglais un peu éclaté? Ont-ils des parcours types ? Autrement dit, est-on, ou devient-on entrepreneur à succès? Ont-ils acquis leurs connaissances par des voies classiques, ou sont-ils des autodidactes? Ont-ils des rapports si particuliers avec leurs employés qui les mettraient à l'abri de tout conflit de travail, ou qui entraîneraient leur adhésion totale aux objectifs de l'entreprise? Comment adoptent-ils des stratégies gagnantes? Comment prennent-ils ces décisions qui les conduisent au succès?

Des théories en gestion proposent des réponses à ces questions, qui traitent de valeurs, de logiques dominantes, de compétences de base, de bonne gouvernance, d'innovation, de leadership, de production à valeur ajoutée, de marketing stratégique, d'efficacité et de compétitivité. Mais je souhaitais comprendre autrement.

En termes méthodologiques⁴, je me demandais comment approcher ces entrepreneurs pour examiner leurs parcours, et mieux comprendre leurs comportements dans leur environnement quotidien. Comment leur arracher leurs secrets ? Comment comprendre⁵? J'ai fait le choix de les rencontrer, de les interroger, de les suivre parfois dans leurs opérations quotidiennes, et surtout, de me laisser guider par eux, de me laisser surprendre par leurs propos.

Certains chercheurs rêvent de trouver les causes mystérieuses du succès des entrepreneurs, ou encore de définir précisément leurs « best practices ⁶ ». Je n'avais pas cette ambition. J'ai essayé simplement de comprendre leurs manières d'être et de faire, dans certain environnement, qui peuvent conduire au

³ Lire le chapitre 1, « Une famille prête à tuer pour se défendre », dans Branson, Richard, *Mes virginités, l'autobiographie*, Libre Expression, Montréal, 1999, pp 21-39.

⁴ Pour y arriver, j'ai adopté comme axe méthodologique principal, l'ethnométhodologie. Voir Coulon, Alain, « *L'ethnométhodologie* », PUF, Coll. Que sais-je?, Paris, 1987, 126 pages.

L'ethnométhodologie est un courant de la sociologie américaine, né dans les années 60. Harold Garfinkel a écrit l'ouvrage de référence de base: *Studies in Ethnomethodology*. Coulon, qui s'inspire largement de ce livre, situe l'importance, aujourd'hui, de la démarche compréhensive par rapport à la démarche explicative, celle également de l'approche qualitative du social contre la quantophrénie des recherches sociologiques antérieures. Trois idées clés guident l'auteur dans sa démonstration: 1/ nous sommes tous des sociologues à l'état pratique. Comme le dit SCHÜTZ, cité dans ce livre, "*le langage ordinaire dit la réalité sociale, la décrit et la constitue en même temps*". (p.4) 2/ « Nous avons à notre disposition la possibilité de rendre compte de manière adéquate de ce que nous faisons pour organiser notre existence sociale ». (p 4) 3/ « Tout groupe social est capable de se comprendre lui-même, de se commenter, de s'analyser ». (p 4) Ce qui m'importe dans cette méthode, c'est évidemment de montrer ces manières de penser des entrepreneurs, certes profanes, mais qui ont un impact sur les actions de ces gens, mais également, sur les pensées et les actions des gens qui dépendent d'eux.

⁵ Un épilogue rend compte de mon expérience de recherche.

⁶ Voir le livre de la firme Arthur Anderson, « *Best Practices : Building your Business with Customer Focused Solutions* » où il est question des meilleures pratiques que devraient mettre en place toute organisation qui veut atteindre au succès.

succès. J'observais, je questionnais et j'écoutais leurs histoires qui ont servi de médiatrices à ma réflexion.

L'idée fondamentale qui a guidé la recherche tient en deux interrogations principales, dont l'une est liée à la personnalité de l'entrepreneur, et l'autre à son environnement. Peut-on comprendre les succès de l'entreprise comme liés principalement à la personne même de l'entrepreneur, à une personnalité forte et à ses pratiques comme gestionnaire? Doit-on comprendre par là que l'entreprise, ni non plus son environnement immédiat, n'existent indépendamment de l'entrepreneur, tout comme la terre façonnée par le potier et qui ne saurait prendre forme sans ce dernier? Mais comment cet environnement joue-t-il ? Certes, ce sont des contextes, des situations et des conjonctures qui exercent des pressions, qui sont l'objet d'enjeux et d'intérêts et qui influencent l'entrepreneur et son entreprise. Et à la limite, est-il possible que l'environnement le choisisse ?⁷

Bref, ces entreprises sont-elles ce que sont leurs entrepreneurs, leurs « top executives », ou sont-elles le fruit de leur environnement ? « Top executive matters », disent certains auteurs.⁸ L'idée sous-jacente, qui est aussi celle de Peters et Waterman⁹, pose la question suivante : « comment l'entrepreneur intervient-il dans son environnement, interne et externe, et comment ce dernier l'influence-t-il en retour, lui et son entreprise ? »

Les entrepreneurs qui ont participé à ce livre sont des gens de projets, des innovateurs, des gens qui rêvent parfois, mais qui sont aussi des gens de terrain, très pragmatiques. Ce sont des décideurs et des hommes et des femmes d'action qui m'ont raconté leur histoire, ou plutôt leurs histoires. Ce livre transcrit scrupuleusement les anecdotes, les souvenirs et les réflexions, qui ont émergé au fil des entretiens. Il y a des « blancs »¹⁰ bien sûr, chacun a gardé pour lui, ou elle, des éléments, ou des histoires trop personnelles, que le lecteur devra deviner. Ces histoires ne sont pas complètes ; et elles ne seront pas complétées.

La thèse de ce livre ? Mais y a-t-il seulement une thèse, c'est-à-dire « une conclusion, assez générale », qui ressemble à une théorie, à des manières de faire « modèles », que d'autres entrepreneurs, ou des étudiants en gestion,

⁷ Théorie darwinienne de l'évolution des entreprises.

⁸ Hambrick, D.C. and Mason, P.A., "Upper echelons: The organization as a reflexion of its top managers", AMR, No 9, pp 193-206. Selon ces auteurs, et leur « upper-echelons theory, upper-level managers have an important impact on organizational outcomes because of the decisions they are empowered to make for the organization. Since these managers make decisions consistent with their cognitive base, which is in part a function of their personal values and experiences, their personal experiences and values can be linked to organizational outcomes ».

⁹ Peters, T. et Waterman, Robert, « *Le prix de l'excellence* », Dunod, Paris, 2004.

¹⁰ Voir l'article de Simon Leys, dans le Magazine Littéraire No 438, qui traite de la puissance expressive des « blancs », en écriture.

voudraient pouvoir appliquer dans leurs projets d'entreprendre ? La réponse est dans les nombreux textes que comprend ce volume. Les extraits des entrevues ne sont pas présentés à titre d'exemples d'une théorie esquissée par l'auteur du livre, le chercheur qui fait la synthèse; ils forment le « corpus même des théories » qui émergent des études de cas. Bien sûr, ces théories ne sont pas dites dans « un ensemble de principes et de lois systématiquement organisés », mais elles n'en sont pas moins valides et solidement fondées lorsqu'elles présentent des ensembles relativement organisés d'idées sur des thèmes de gestion. Et ces ensembles d'idées ne présentent pas que des réussites, ils montrent aussi des échecs, et de grandes difficultés, qui confrontent chaque jour les entrepreneurs. Ainsi, leurs réponses ne sont pas parfaites. Les entrepreneurs s'expriment¹¹ et se racontent comme ils vivent leurs entreprises. Les propos sont directs, parfois crus, souvent exprimés sur le ton de la confiance. Ils se présentent tels qu'ils sont. Ils ne peuvent être autrement. J'ai choisi de laisser dire, de laisser les entrepreneurs exprimer leurs plus intimes convictions. Tous ces extraits d'entrevues constituent autant « d'études de cas » à travers lesquelles on découvre ce qui a fait le succès de leurs entreprises. Ils laissent percer le « mystère » de la réussite de ces entrepreneurs. Mon souci constant dans la restitution est que ce livre soit considéré comme « écrit par les entrepreneurs eux-mêmes ». Je suis un intermédiaire. Je prends la plume pour eux qui n'ont pas le temps d'écrire des livres. Et ce sont eux qui me dictent ces « leçons de gestion d'entreprises ». Elles sont toutes ensemble, la « mémoire », la trace, qu'il importe de sauvegarder des expériences de ces gens au sein de ces entreprises, et qui assurent leur pérennité. Ensemble, elles forment un « livre de gestion essentiel ».

Ce livre s'adresse au lecteur, dont la culture et les intérêts, mais aussi le goût et la soif de comprendre l'entrepreneur, ses motifs et ses ambitions, son style de gestion et ses décisions stratégiques, sauront le guider. Les 9 chapitres du livre portent sur les 9 entreprises rencontrées.

¹¹ Ils empruntent souvent leurs mots à la langue anglaise, au joul, et ils en inventent bien d'autres. Un glossaire présenté à la fin propose certaines « traductions ».

« Chez nous, c'est chez nous; s'il fait bon
d'y survivre, il est urgent d'y vivre »
(Roméo Veilleux)

Chapitre 1

DUBÉ

C'est une entreprise de distribution alimentaire, dont le siège social est situé à Trois-Pistoles, dans la région du Bas St-Laurent. Les Distributions Paul-Émile Dubé Ltée, a été fondée au début des années 1950 par Monsieur Paul-Émile Dubé et est devenue un géant de la distribution alimentaire au Bas Saint-Laurent, en Gaspésie, au Saguenay et au Lac Saint-Jean, sur la Côte-Nord, au Labrador, et au Nouveau-Brunswick.

Nelson

Quand je regarde en arrière, je vois bien que la famille des Dubé, en commençant par le père de mon père, c'étaient tous des bouchers. La carrière de mon père a commencé comme boucher à Rimouski, puis à Saint-Philippe de Néri, dans les années cinquante. Et finalement, à Trois-Pistoles où, après un an ou deux, il achetait le commerce où il travaillait. Il a acheté une autre boucherie par la suite. En plus de ces deux commerces-là, il faisait du porte-à-porte, dans les maisons, et il faisait sa propre charcuterie. Il a commencé comme ça, mon père. Et c'est ça, les débuts de l'entreprise DUBÉ.

I/ Mon père ambitionnait de faire de la distribution, et il a commencé avec des animaux vivants. Pourquoi des animaux vivants ? C'est parce qu'il n'était pas tout à fait prêt pour des animaux morts, question de réfrigération.

Puis il a commencé à vendre sur la côte nord. Il prenait le bateau ici à Trois-Pistoles. C'était le « bateau de la mer », qu'on l'appelait dans ce temps-là. Mais le bateau était petit, et quand mon père embarquait, il avait plusieurs animaux dans son camion avec des ridelles. Puis un fait assez cocasse, une fois, il embarque sur le bateau, puis le bateau a assez branlé qu'il y a des cochons qui sont sortis par en arrière et qui sont tombés à l'eau, et qui sont passés dans l'hélice du bateau. C'était assez particulier. C'était cow-boy. C'était un aventurier, mon père.

Puis, ça a duré, cette aventure-là, à peu près un an ou deux. Et, avec la complicité d'un autre abattoir à Rivière du Loup, son rôle de distributeur a

commencé à prendre forme avec des animaux morts, des quartiers de bœuf, puis des cochons ronds, puis tout ça. Il a été deux à trois ans à faire ce genre de commerce là sur la côte nord. Il a rajouté certains produits comme le « balony » et la saucisse. C'était très populaire, il a commencé à vendre cela aussi. Et il prenait de l'expansion. Mais les routes étaient difficiles à pratiquer. C'est pourquoi il n'a pas gardé ça longtemps, un an ou deux peut-être.

Puis, en 1957, il a rencontré un Monsieur Conrad Fortier, qui était le distributeur de tout l'est du Québec des produits de marque Fédéral. Lui, il cherchait un gars pour faire la Gaspésie. Il a rencontré mon père qui a accepté de travailler pour lui. Le premier fait marquant d'alors, c'est qu'il a eu le premier camion réfrigéré qui a fait la Gaspésie. Un beau camion, un « Thermo King ». Mon père avait mis beaucoup d'argent là-dessus. Puis quand il était parti avec ça, il était content de sillonner les routes de la Gaspésie. Il était si fier. Puis vous savez, dans ce temps-là, les viandes arrivaient dans la Gaspésie par train. Dans ce cas-là, ça se livrait dans la même journée, à partir du train; c'était un peu « totché », puisqu'il n'y avait pas de camions réfrigérés là-bas. Et aussi, il faut voir, mon père s'attaquait à des géants nationaux comme Canada Packers ou Suif, ou Legrade, qui se rendaient là-bas avec le train. Pensez-y tout de même, mon père s'attaquait à des géants.

Son commerce commençait à prendre de l'expansion, il a ouvert une « run » tout le tour de la Gaspésie, et il a acheté d'autres camions. Beaucoup de fournisseurs appelaient mon père pour faire leur distribution. Car son point fort, c'était sa relation avec le client. On lui faisait confiance.

On a eu les produits Maple Leaf, les Charcuteries Rochette, Bilopage, et Dorchester, une entreprise spécialisée dans le poulet.

Là-bas, en Gaspésie, les volailles arrivaient congelées habituellement. Mais mon père lui, il s'est ouvert une « run » de poulet frais et de dinde fraîche. Mon Dieu, que ça a été un autre fait marquant dans son développement. Mon père s'était parti une « run » de Montmagny à Matane aussi. Et il y avait des petits distributeurs qui venaient s'approvisionner à son camion, le long de la route 132. Puis il a pris beaucoup d'expansion avec ses poulets frais. Mais il n'était pas tout à fait prêt à compétitionner Canada Packers dans les autres sortes de viandes. Déjà dans le poulet, c'était pas facile. C'était toujours dans la glace, puis il fallait que tu sois organisé pour ça. Ça prenait de bons camions. Et ça sentait mauvais, il fallait laver cela à tous les jours. Du poulet frais, ça avait une senteur; il faut le dire, ça sentait fort.

Puis vers 1965, j'avais quinze ans dans ce temps-là, j'allais tout l'été sur les camions, déjà comme « helper ». Des vacances sur les camions, j'aimais ça. J'ambitionnais toujours de chauffer un camion. L'école m'intéressait plus ou moins.

Comme je le disais, mon père, risquait beaucoup; mais, au point de vue gestion, il avait de la misère un peu. Je ne suis pas obligé d'élaborer là, mais c'était un gars qui fonçait. Mais vous allez comprendre au fur et à mesure que je vous le

raconte. Mon père n'avait pas beaucoup d'administration. Mais papa avait beaucoup d'amis qui le soutenaient à cause de sa grande qualité d'honnêteté. Il était très transparent mon père. C'est un gars qui a eu de la misère et la banque était très rigide dans ce temps-là. Et mon père commençait à comprendre que ça prenait plus d'organisation. Et tout le temps, plus il développait, même scénario, toujours beaucoup de misères.

2/ C'est à ce moment-là que j'ai décidé d'abandonner l'école pour aider à mon père et essayer de le soutenir.

Mais tout seul là-dedans avec mon père, je n'en savais pas assez, c'était difficile. Comme j'avais mon frère Jacques qui était à l'Université et qui venait d'avoir son diplôme en administration, et qui avait de la misère à se trouver une job, j'ai dit à papa « on va appeler Jacques pour avoir plus d'ordre dans le bureau un petit peu. Jacques va être capable de nous structurer, et il a de l'instruction ». Ça l'a intéressé; peut-être un peu moins que moi, je dirais, mais il est venu. Et ça nous a beaucoup aidés à nous organiser parce qu'il avait tout de même des bonnes idées, mon frère. C'est un peu plus tard que l'on a décidé de former une compagnie qui s'est appelée Distribution Paul-Émile Dubé Inc.

Mais en 1971, mon père a passé proche de faire faillite. Il faisait confiance à beaucoup de gars. En particulier il avait vendu ses « run » de la Gaspésie à un autre gars. Mais on les a repris plus tard parce que ce gars-là lui a donné de la misère. Mais mon père, comme je disais, il était très honnête. Alors il a rencontré tous ses fournisseurs et il leur a dit « je vais vous payer, ça prendra le temps que ça voudra ». Et il les a payés. Mais les fournisseurs ont eu confiance. Comme je vous dis, mon père était transparent, c'est ça qui l'a sauvé. Je vous donne un exemple. Dans ce temps-là, mon père devait à Dorchester 175 000,00 \$. C'était en 1971. Ce qui représente aujourd'hui, j'estimais cela hier, peut-être 800 ou 900 000,00 \$ en dollars d'aujourd'hui. Il les a payés, à raison d'une cent la livre de poulet, vendue par semaine. Dans ce temps-là, on faisait à peu près trois cents, trois cents et demi de profits par livre. Et il a réussi à les payer dans l'espace de deux ans. Et puis il devait une beurrée ici et là, il devait peut-être 60 000,00 \$ à d'autres fournisseurs. Il devait beaucoup d'argent, mais il a réussi à tous les payer. C'était un vrai entrepreneur, voilà. Mon père c'était un gars risqué, et il était artisanal.

3/ Et si on a réussi, c'est grâce à notre service à la clientèle, Monsieur Robert. Nous autres, on n'a jamais laissé un client dans la misère.

Puis je pense que c'est important pour nous autres, j'ai toujours été proche moi-même de nos clients. Quand j'étais avec papa aussi, il y avait toutes sortes d'activités, ou des affaires sportives, ou des ouvertures de magasin, j'ai toujours été présent. Ça, c'est ma force, moi. On a dans nos clients la chaîne alimentaire

GP, par exemple. Pourquoi est-ce que GP est resté avec nous autres, croyez-vous ? Parce que c'est un gars régional, lui aussi. Puis, il nous a toujours encouragés; et il trouvait donc qu'on avait eu de la misère. Puis il voulait participer avec nous autres, Monsieur et Madame Pelletier, dont j'ai beaucoup de respect. Il va falloir faire attention aussi si vous écrivez quelque chose là-dedans Monsieur Carrier, on va dire Robert. C'est sûr, comme clients, il y a des chaînes qui sont sentimentales là-dedans. Mais il y a des chaînes qui nous ont aidés aussi, comme Sobeys. Comme avec GP, c'est peut-être plus sentimental, mais c'est peut-être moins gros comme chaîne que celle de Sobeys. Mais vous comprenez un peu le sens de ce que je veux dire. On est restés attachés sentimentalement à GP, même si on a fait affaire avec des grosses chaînes depuis ce temps-là.

Mon père, lui, avait le goût du risque. Mais il n'avait pas bien bien de stratégie. Sa force, malgré ses heures de travail nombreuses, c'est qu'il dormait. Le lendemain pour lui, ce sera une autre journée. Il prenait cela comme cela. Mais mon Dieu, Robert, je vous le dis là, il a eu de la misère mon père. OK ? Ce que je veux dire surtout, c'est qu'il n'avait pas beaucoup d'organisation. Il se levait, il avait de mauvais employés, puis il se levait la nuit pour faire partir ça. Il y avait des gars là-dedans qui prenaient de la boisson. Tu sais mon père, il n'a pas su s'entourer dans ce temps-là. C'est ce que je voulais te dire un peu, je ne voulais pas faire une élaboration de sa vie, là.

Il prenait tous les problèmes de ses employés sur ses épaules. C'est-à-dire, par exemple, si un employé ne rentre pas le matin, il fait le travail à sa place. Puis quand l'employé rentre, il ne l'engueule pas, ou encore, il l'engueule. Mais le lendemain, si l'employé ne rentre pas à nouveau, il fait encore le travail à sa place. Quand je disais qu'il avait mangé de la misère, c'est ça. En plus, mon père se fiait à tout le monde. Exemple, il donnait les clés de son entrepôt à des magasins d'alimentation de Trois-Pistoles qui venaient s'approvisionner directement. Puis il se faisait voler. Lui, il pensait, qu'en étant honnête, les autres étaient tous honnêtes. C'est pour ça qu'il a eu de la misère puis que la banque... Financièrement, ça l'a mis en difficulté. Mais il était tellement bon, c'était un gars qui était malin, mais tellement bon. C'est pour ça que je vous ai dit qu'en 1960 les fournisseurs se sont tous fiés à lui... Aie, ce n'est pas drôle. Finalement, en 1976-77, on commençait à faire des profits assez intéressants au cours des dernières années. Oui, ça s'en venait bien.

4/ Mais là, il est arrivé une « bad luck ». Tout allait bien pour mon père. Mais mon père en 1977, il est mort dans un accident tragique.

Il allait voir mon autre frère, Langis, qui jouait au hockey dans la ligue junior-majeur du Québec. Mon père, il le suivait, il aimait donc ses enfants mon père. Il était fier d'eux autres. Et moi aussi, je jouais au hockey, il s'attardait beaucoup à nous autres. Puis là, il était allé voir jouer Langis à Québec, et en revenant, il

avait arrêté prendre un café au Restaurant chez Armande; il ne s'était pas attaché, il était avec un autre gars, et il a frappé une « vanne », et il s'est écrasé le crâne dans le « datch »; je ne sais pas comment on appelle ça en français. Et là, il est décédé.

Mais là, il fallait continuer ça, cette compagnie-là. Ça a été un bouleversement. Je n'étais pas tout à fait prêt à prendre la tête de l'entreprise, je n'avais que vingt-six ans. Déjà avant son décès, mon père voulait vendre. Mais je disais souvent « papa, tu vas rester avec nous autres comme consultant, et puis j'ai besoin de toi ». Ah, c'était un gars de talent. Puis, j'avais donc besoin de mon père. Mon père est venu au monde avant moi quand même, malgré que j'aie participé à ses misères. Puis je trouvais donc qu'il avait le sens du commerce, puis tout ça. Puis quand il est mort, j'ai été obligé de prendre les bouchées doubles. On s'est retroussé les manches, moi et Jacques. Il s'est fait enterrer un vendredi, et le vendredi soir, on a continué. Parce que mon père disait tout le temps « le genre de commerce comme on a là, il ne faut pas que ça ferme, continuez les jeunesses ».

Et dès le lendemain, le samedi et le dimanche, on a été rencontrer tout le monde pour dire « appuyez-nous, on continue ».

« Certaines personnes semblent fascinées ou obsédées par la notion de bonheur. Selon moi, il ne faut pas devenir fou avec ce mot »
(Claude Meunier)

Gaston

Oui, je me rappelle bien Monsieur Dubé; c'est un gars qui avait une volonté, un vouloir, en ce sens que, dans ce temps-là, c'était difficile de faire du commerce de la viande, ce n'était pas comme aujourd'hui, avec les moyens de transport et les moyens financiers qu'on a. Monsieur Dubé, c'était un gars qui était fonceur et un innovateur. Tu le voyais tout le temps, à 4h00 du matin quand tu partais avec ton camion. C'est comme Nelson te l'a raconté.

Dans ce temps-là, les hommes prenaient un coup, et des fois, ça se couchaient pas, les chauffeurs. Et lui, à 3h30 ou 4h00 du matin, il était dans le chemin pour aller chercher les chauffeurs chez eux. Il passait avec son char et il venait nous chercher à la porte. Et puis il en réveillait un parce qu'il savait qu'il y en avait un qui passait toujours tout droit. Il l'appelait, « lève-toi là, viens t'en, je vais aller te chercher là, habille-toi là ». Je te le dis, je l'ai vu faire ça moi, j'avais quinze, seize et dix-sept ans. Je l'ai vu faire ça comme il faut. Et il les amenait au truck. Et les camions partaient. Et quand on revenait le soir, il était encore là, Monsieur Dubé, c'était 7 jours sur 7, et c'était quasiment 24 heures par jour. C'était ça, Paul-Émile Dubé. C'était comme un père de famille. Moi, ça a été un père pour moi, parce que moi j'ai perdu mon père, j'avais neuf ou dix ans et, quand j'ai arrivé avec Monsieur Dubé, j'étais considéré comme un de ses garçons. Chez Distribution Paul-Émile Dubé, j'ai commencé, j'avais quinze ans, comme homme d'entrepôt, et après ça, je me suis mis à embarquer avec Nelson pour aller faire des livraisons. Je manquais des journées d'école pour embarquer sur son camion, parce que j'aimais bien ça, aller dans les camions dans ce temps-là. Quand tu es jeune, tu aimes ça les camions, et je faisais souvent l'école buissonnière. L'école m'intéressait pas. Puis finalement, j'ai commencé à être moins régulier à l'école, et plus régulier chez Dubé; je n'ai pas terminé mon secondaire.

5/ Tu sais, dans ce temps-là, dans mon milieu, tu sortais de l'école à 15 ans, 16 ans, la seule affaire que tu avais besoin, c'était une paire de bras et une volonté de travailler.

Très vite, Nelson m'a montré comment chauffer un camion et j'ai commencé à faire des petits secteurs proches de l'entrepôt. Ils ont commencé à me faire confiance et, à un moment donné, j'ai pris mon truck et j'allais à Québec.

Mais là, en 1972, on s'est chicané moi et Nelson. Et Nelson m'a « clairé ». Je te raconte. Des fois, on ne rentrait pas travailler parce qu'on foirait avec les chums. Et c'est arrivé une fois un matin, je ne m'en rappelle plus si c'était le jour de la Fête du Travail ou de l'Action de grâce; en tout cas, il me semble qu'on avait fêté royalement avec les chums. Et le lendemain matin, j'étais rentré travailler à 4h00 ou 5h00 du matin, et à 8h00, au lieu de m'en aller déjeuner, je suis allé à la Brasserie rejoindre mes chums. Mais Nelson il le savait que ça arrivait fréquemment. Quand les gars partaient et qu'ils tardaient à revenir, ça voulait dire qu'ils étaient à l'hôtel. Ça fait que Nelson ramassait le téléphone et nous disait de revenir travailler. C'est comme ça qu'il m'avait appelé à la Brasserie et m'avait dit « c'est tes chums ou ta job » ? Ça fait que là mes chums m'ont dit « Gaston, c'est la job, ou c'est nous autres » ? Ça fait que j'ai dit à Nelson « je choisis mes chums ». Tu choisis tes chums, qu'il m'a dit, tu lâches ? Là, ça a été l'orgueil pour tous les deux. Qui des deux retournerait voir l'autre ? Moi je n'avais plus d'emploi, et lui, il aurait été intéressé à me garder. Mais qui ferait le premier pas ? Aucun des deux ne l'a fait, ça fait qu'on est resté loin de même. Il n'y a pas eu de premiers pas, moi je suis parti de mon bord sauf que, quand je regarde ça aujourd'hui, je me dis que ça a été la plus belle chose qui pouvait pas m'arriver. Parce qu'après ça, j'ai fait plein d'expériences.

6/ Mes expériences les plus importantes, ça a été sur les camions essentiellement.

Ça a commencé quand je suis allé travailler chez Nap Dumont Transport à Rivière du Loup. Ce que j'ai été chercher là, c'est mon expérience sur les vannes, parce que je ne connaissais pas une vanne. Mais je n'ai pas travaillé là longtemps parce que le syndicat est rentré, et comme j'étais un employé de moins de 3 mois de service, j'ai perdu mon emploi.

Puis je suis allé travailler pour Monsieur Conrad Larrivée. Il me disait « tu n'as pas appris grand-chose chez Nap Dumont, je vais te montrer ce que c'est que de chauffer une vanne, moi ». Parce que Conrad Larrivée à Trois-Pistoles était considéré comme le meilleur chauffeur qu'on pouvait pas trouver, soit d'autos ou soit de camions. C'est un gars qui prenait aucune goutte de boisson et qui avait des réflexes à toutes épreuves. Conrad Larrivée pour nous autres, c'était un des meilleurs chauffeurs. Mais quand je suis arrivé là, je pensais qu'il allait me donner un tracteur de vanne et qu'il m'aurait laissé chauffer. Mais non, j'ai passé, minimum un mois, assis à côté de lui, avant qu'il commence à me donner la roue. Puis, quand il a commencé à me donner la roue, c'est parce que le camion était vide, il n'y avait rien à l'arrière sur la remorque. Il a commencé à me montrer comment ça marchait un moteur de truck, et comment changer de vitesse, puis comment le faire forcer et comment rétrograder, et comment que tu devais opérer ça. Lui, c'était plus qu'un chauffeur, c'était un opérateur, tu sais, c'est quelqu'un qui savait. Et en plus de bien connaître la conduite, il connaissait

très bien la mécanique. Donc ça faisait un bon opérateur. Il était capable de me donner l'expérience, de me dire la différence entre tenir un volant et contrôler une machine, comment manœuvrer les moteurs, comment faire pour aller chercher la meilleure performance des moteurs, et être prudent aussi. Ça fait que les semaines avançaient, et puis un jour, il a commencé à me le faire descendre le voyage, chargé. Mais pas longtemps, et pas dans les côtes, juste les bouts de chemin où c'était planche. C'est de même que j'ai pris mon expérience. Et à un moment donné il m'a laissé faire tout seul.

Puis on est parti sur la Côte Nord à Forestville, dans des chemins de bois, en pleine forêt. Là, il me disait « tu sais ce que c'est que de chauffer sur l'asphalte, mais chauffer sur les chemins d'hiver, tu ne connais pas ça ». Là, on « runnait » essentiellement sur la glace. Et il m'a fait chauffer avec Marius Roussel.

Aujourd'hui, c'est mon gars qui s'occupe des trucks ici chez Distribution Paul-Émile Dubé. Ça a été celui qui m'a donné l'autre bout de mon expérience après Conrad Larrivée. Le même genre d'école, mais sur un autre aspect, moins mécanique, plus conduite.

Plus tard, j'ai été cogner chez Théberge Transport, ils m'ont pris tout de suite parce qu'ils savaient que Conrad Larrivée, lorsqu'il avait un chauffeur qui embarquait sur ses camions, c'est parce qu'il savait chauffer. Ainsi, les autres chauffeurs chez Théberge, ils n'avaient pas d'expérience sur les chemins d'hiver comme moi j'en avais. Ça fait que, quand je montais à Montréal, et que c'était sur la glace, moi je m'amusais et les autres ralentissaient. Je conduisais à la même vitesse qu'avant parce que je connaissais ça, la glace.

Et un jour, au moment de mes vacances, par hasard, j'ai rencontré un gars qui travaillait au Manitoba, un surintendant qui travaillait pour un gros projet d'Hydro Manitoba. Je lui ai dit que j'aimerais ça aller travailler au Manitoba si je pouvais chauffer sur des camions 35 tonnes, ou mieux, sur des 65 tonnes. Je parlais pas anglais, mais c'est pas grave, je vais l'apprendre, que je me disais. Et il m'a finalement trouvé une job comme chauffeur de 35 tonnes. J'ai arrivé là, c'était en plein bois. Et à un moment donné, j'ai tombé dans la salle de cafétéria avec un gars qui m'a entendu dire que je chauffais des vannes, et que là, j'étais sur un 35 tonnes, il dit « attends un peu, je vais t'organiser ça. Des chauffeurs de vanne, on en manque ici pour chauffer une autre sorte de machine qui s'appelle des Belley Dump. Des Belley Dump tu sais, c'est simple, tu charges sur le dessus et ça se vide par en dessous, par le ventre, il y a comme des portes en dessous. On va te faire passer un test ». Et ça a marché, puis je me suis mis à faire de l'argent. C'était plus payant sur la grosse machine, et je ne faisais que travailler. Puis, avant l'hiver, je suis rentré au Québec. Et j'ai retourné avec Conrad. C'est sa femme qui m'a embauché. Dis-moi ton prix, qu'elle me dit. Je lui ai dit « moi, je veux une piastra de la corde, clair dans mes poches ». Elle me dit « oui d'accord ». Et là encore j'ai fait de l'argent. Parce qu'une piastra de la corde, clair, pense s'y. Conrad me donnait mon truck et je travaillais 20 heures par jour sur mon truck. Je dormais en soirée, moi, quand les autres se reposaient

de leur journée. Le soir, j'arrivais au camp vers 6h00 du soir, je me couchais vers 7h00 et je me relevais vers 10h30, 11h00, je mangeais, et j'embarquais quand les autres allaient se coucher. Et je travaillais même le dimanche. Mais cette job-là, au printemps, c'était fini. Et quand je suis revenu, comme par hasard - j'ai toujours eu le bon dieu pour moi à chaque étape de ma vie - j'ai rencontré le président de Transport Théberge, Yves Théberge. Alors il me dit « Gaston quand est-ce que tu reviens pour moi » ? Ah! je lui ai dit « je ne sais pas, je pense que je vais rester pour Conrad ». Alors il me dit « quand tu seras prêt à t'en venir pour moi, viens t'en avec moi. Et la première affaire qu'on va faire ensemble, tu vas monter avec moi à Québec, et je vais aller t'acheter un truck pour que tu t'en viennes pour moi ». Quand j'ai rencontré Théberge, et qu'il m'avait dit ça, c'était devant mes chums. Imagine ça, c'étaient des belles fleurs. Pour eux autres, Yves Théberge, ça avait toujours impressionné tout le monde à Trois Pistoles, et mes chums également. Mais que Yves Théberge me dise « Gaston, quand tu seras prêt, viens t'en, je monte t'acheter un truck », ça, ça les impressionnait. Finalement je me suis décidé d'y aller. Il a respecté sa parole et il m'a acheté un truck.

J'ai commencé à faire Trois-Pistoles/Montréal, un voyage par jour, et là, j'étais super heureux. Puis, à un moment donné, je travaillais toujours pour Théberge, mais je pouvais être loué à Nap Dumont, ou à Béton Provincial, à Matane. Mais comme je n'étais jamais attiré à la même chose, je demandais toujours combien ça me donnait du voyage. Dans une journée, le transport était payant quand on roulait. Quand tu es arrêté, tu attends, c'est pas payant, ni pour lui, ni pour moi. Parce que moi, j'étais à la job. Ça fait que moi, à toutes les fois que je m'apercevais qu'il y avait un voyage qui n'était pas payant, j'appelais chez Théberge et je lui disais « ça, tu ne devrais pas prendre ça, ce voyage-là; je suis toujours en attente, et puis je fais pas d'argent ». Ça fait que lui, ça l'avantageait, parce que lui, il se revirait de bord vers la compagnie qui nous engageait et lui disait « écoute, mon chauffeur est chez vous, et il ne travaille pas. Vous le faites niaiser ». Ça fait que j'étais très respecté chez Théberge. Quand on avait des voyages, il me demandait « Gaston, penses-tu qu'on peut faire ça » ?

Ainsi je m'étais fait une réputation d'un gars qui travaillait jour et nuit. Ainsi, quand Béton Provincial a appelé et qu'il a dit qu'il avait trop de voyages pour Sept-Iles, et qu'il avait besoin de 2 ou 3 trucks, Yves Théberge lui a répondu « j'ai un homme ici, et je vais te l'envoyer; commence par un truck, commence par lui, et si tu as besoin d'un autre truck, je t'en enverrai d'autres. Mais essaie ce chauffeur d'abord ». Les gars de Béton Provincial, ses chauffeurs, étaient payés à l'heure. Moi j'étais payé à la job; ses chauffeurs n'avaient jamais réussi à faire Sept-Iles dans une journée. Mais moi, je le faisais. C'est simple, je partais de bonne heure, et quand j'arrivais à Sept-Iles le soir, j'étais organisé avec le gars du lift et je lui donnais 10,00 \$ ou 15,00 \$, et il me déchargeait mon voyage, et je revirais de bord tout de suite. Je niaisais pas à attendre le lendemain matin, j'étais toujours déchargé quand j'arrivais sur la job. Et quand j'arrivais au bateau,

de temps en temps, je leur donnais un petit quelque chose, au gars qui prenait les réservations sur le bateau, pour qu'il me laisse passer sur la traverse.

Évidemment Béton Provincial m'a utilisé pour « booster » ses chauffeurs. Je ne te dis pas que j'étais bien aimé des chauffeurs. Mais je leur disais aux chauffeurs « je ne suis pas comme vous autres, moi. Si je ne travaille pas, si je ne roule pas moi, je ne suis pas payé ». Moi, j'avais 115,00 \$ du voyage dans ce temps-là, Matane/Sept-Iles.

Moi je m'organisais, j'étais chum avec le capitaine de bateau, j'étais chum avec les matelots, j'étais chum avec tout le monde. Parce que j'avais pas le choix. Moi ma job, il fallait que je roule pour faire de l'argent. Et quand j'arrivais sur le quai, le gars des réservations me voyait arriver et il pouvait me dire « Rioux, c'est le temps que tu arrives à matin, tu es en train de perdre ta réservation ». La plupart du temps, j'avais même pas de réservation. Mais de temps en temps, j'y mettais un beau 40 onces de gin dans sa valise, le gars, et moi, ça m'avantageait.

Même chose quand j'arrivais chez Sométal Atlantic. Eux autres, aller en Nouvelle-Écosse, ça leur prenait une semaine. Moi je faisais ça en deux jours, deux jours et demi de moins, pour le même voyage. Sauf que je n'étais pas toujours arrêté dans les restaurants moi, j'étais pas payé à l'heure moi. Mais il fallait que je fasse attention là-dedans moi, parce que j'étais loué, et les gars, tu sais, il faut que tu saches patiner... ça te prend un peu toutes sortes de choses dans la vie.

Et Théberge, il voyait tout faire ça, lui aussi. Il y en avait un autre comme moi, chez Théberge. Et Yves Théberge nous le disait « vous nous faites faire de l'argent, c'est épouvantable ». Parce que nous autres on ne niait jamais sur un contrat. Quand on s'apercevait qu'un contrat n'était pas payant, on lui disait. Et Yves disait « parfait les petits gars, on va vous placer ailleurs ». C'est ce qu'il nous disait.

Mais un jour, coup du sort, à un moment donné, je me suis cassé la rotule du genou chez Théberge en faisant un voyage. J'ai été 2 ou 3 mois sans travailler.

7/ Quand j'ai été blessé, ça m'a fait réfléchir; je ne voulais pas rester sur les trucks toute ma vie.

Parce que je voyais les autres chauffeurs chez Théberge, qui étaient rendus à 45 ou 50 ans et qui commençaient à « maganer ». Autant j'ai aimé ça, autant je me disais que si je restais dans un camion, j'allais me brûler, brûler ma santé. Et quand je serais à 50 ans, je ne serais plus capable de rien faire.

Puis Yves m'a offert d'être « dispatcheur ». Il m'a dit « Gaston, les autres sont à la job, mais là, dispatcheur, ce n'est pas la même chose, je ne suis pas capable de te payer le prix que tu gagnais comme chauffeur ». Et je lui ai dit « il n'y a pas de problème, Yves, essaie-moi, on se reparlera dans 3 mois. Si dans 3 mois, je fais ton affaire, tu pourrais refaire de quoi pour moi ». C'était d'accord. Je me

suis mis à la job de dispatcheur, et ça a tellement fait l'affaire qu'ils se sont aperçus que je faisais très bien l'ouvrage. Ça fait qu'au bout de peut-être 2 mois, ils m'ont dit que ça faisait l'affaire.

C'est au même moment que Théberge a décidé de partir de Trois Pistoles pour transférer toutes ses affaires à Rimouski. Ils avaient déjà un entrepôt là-bas. J'ai été le premier qui est allé travailler à Rimouski, comme dispatcheur; et c'est moi qui ai commencé à faire du ménage dans cette boîte-là. Théberge avait tellement confiance en moi qu'il m'a dit « Gaston, organise-nous ça. S'il y a du monde qui ne travaille pas bien bien, rentre là-dedans, et fais le ménage ». Il n'y avait pas une porte qui restait fermée devant moi. Quand je m'apercevais qu'un employé ne marchait pas bien, c'est pas dur, je savais que je devais faire quelque chose. Je te donne un exemple. Quand je suis arrivé là-bas, je vois le directeur des ventes, les deux pieds sur le bureau, une secrétaire à côté de lui qui faisait de la sténographie, je me pose déjà des questions. Quand je vois qu'il rentre le matin à 9h00, ou 10h00, qu'il vient faire son petit tour sur le « dock », je trouve qu'il n'a pas l'air du gars qui travaillait trop trop fort. Ça fait que moi j'ai appelé à Trois Pistoles, et je leur disais « c'est pas normal ça, il n'arrive pas souvent avant 10h00 le matin, et je me demande bien pourquoi il aurait besoin d'une secrétaire ce gars-là. Pour écrire 2 ou 3 lettres dans une journée ? Mais qu'il les écrive ses lettres ». Il faut se rappeler, j'étais un gars de truck. Et de voir une secrétaire qui prenait des notes pour un autre, c'était pas dans mon « size » bien bien. Alors je prenais tout ça en note, toutes ces choses qui n'étaient pas normales selon moi. C'est comme cette autre fille qui rentrait au bureau et qui s'occupait des réclamations. Elle commençait à travailler le matin à 9h30. Et de 9h30 à 10h15, c'est pas dur, elle s'occupait du café. Puis là, elle donnait une bourrée de 10h30 à 11h45. Là, elle travaillait. Puis elle allait dîner, et retour vers 2h00. Et là encore, une petite bourrée jusqu'à 3h15, 3h30. Et après ça, c'était fini. Ça ne donnait pas de rendement pantoute. Le patron qui était là était trop large, les employés faisaient ce qu'ils voulaient. Ça ne tombait pas trop dans mon style.

Alors que moi, j'étais là à 5h00 du matin et je partais de chez Théberge à 10h00 le soir. Imagine, j'étais fatigant pour eux autres, parce que j'étais là tout le temps. Si je savais qu'il y avait des chargements spéciaux à faire durant la nuit, disons à 2h00 du matin, c'est pas dur, je me levais et j'étais là à 2h00 du matin. En fait, il faut être là quand il y a un besoin. Parce que si tu veux faire ta journée, il faut qu'elle commence, ta journée. Puis si tu veux que ta journée réussisse bien, il faut que tu commences la veille. Alors quand je recevais vers la fin de la journée un « line up » de Montréal qui nous disait combien de voyages on allait recevoir le lendemain, et en gros la composition de chaque voyage, je faisais mes plans. Des plans de dispatcheur, on dit répartiteur, ça veut dire que t'assignes les chauffeurs, les camions, et tu coordonnes les activités de distribution et de cueillette. Je faisais ça le soir même. Dispatcheur, finalement, j'ai fait ça une couple d'années. Peu après ils ont eu besoin d'un directeur des opérations, et ils m'ont demandé pour prendre le poste. J'ai accepté. Ça veut dire que je

m'occupais des 5 succursales au point de vue transport. Dans ce temps-là, il y avait Québec, Montréal, Trois Pistoles, Mont Joli et Rimouski. Et tout allait bien.

Mais ça n'a pas duré. C'est un coup du sort encore. Je suis resté là jusqu'au jour où, malheureusement pour Théberge, et heureusement pour DUBE, j'ai décidé de me marier. Je sortais avec une fille qui restait à Sainte Françoise et qui travaillait à la Banque nationale de Trois Pistoles. Mais j'étais bien chez Théberge, j'étais très bien respecté et j'aimais ça. Et c'était dans mon domaine encore plus qu'avant. Je ne chauffais plus, mais c'était dans mon domaine. Mais je voulais me marier. Ma femme avait demandé un transfert à la Banque Nationale de Rimouski. Mais ça ne se faisait pas, et ça n'avancait pas. Ça faisait 6 ou 7 mois qu'on attendait qu'elle ait son transfert. Pour nous, c'était simple. Aussitôt qu'elle avait son transfert, on se mariait, puis elle s'en venait vivre à Rimouski. Mais quand j'ai vu qu'elle ne pouvait pas s'en venir à Rimouski, pas de problème, j'ai raisonné autrement. Je voyais que j'étais toujours numéro 4 chez Théberge, et à long terme ou à moyen terme, je ne voyais pas d'avancement possible. Je savais que la compagnie et les 3 propriétaires ne pouvaient pas un jour me dire de devenir propriétaire avec eux, sans le dire aussi au contrôleur, qui lui aussi était très apprécié. Je pense que nous étions tous les deux également importants pour cette compagnie.

8/ Finalement, j'ai pris ma décision, j'ai quitté Théberge et je suis revenu à Trois Pistoles, travailler chez DUBE. Mais il faut que je te dise aussi autre chose qui explique pourquoi je suis revenu chez DUBE.

C'est parce que Nelson, en 1981, était venu me voir et m'avait dit qu'il s'achetait un camion remorque, et une vanne pour transporter ses marchandises de Montréal en Gaspésie. Il voulait surtout savoir si c'était un bon choix d'engager comme chauffeur Marius Roussel, tu sais, le même Marius qui m'avait montré à chauffer. C'était aussi le même Marius qui me dépannait tout le temps quand j'étais dispatcheur chez Théberge. C'est le gars qui vidait mes voyages le vendredi soir. Quand il me restait deux Québec à faire, et un Montréal, et que je n'avais pas pu trouver de chauffeur, j'appelais Marius. Et même si Marius travaillait toujours pour Conrad Larrivée, il partait le vendredi soir après son ouvrage, il pognait un camion chez Théberge, et il travaillait jusqu'au dimanche matin. Marius, c'était un gars d'ouvrage, c'était un gars qui ne regardait pas les heures. Ça fait que, lorsque Nelson m'a demandé ce que j'en pensais, je lui ai dit « avec Marius, tu ne peux pas mieux tomber, c'est le meilleur chauffeur que tu ne peux pas avoir présentement à Trois Pistoles. Et pour conduire, et pour s'occuper de ton truck. Parce qu'il connaît ça, un truck, et il connaît ça, une remorque. Tu n'auras pas besoin de t'en occuper avec ce gars-là ». Et c'est à ce moment qu'il m'a dit « ah! je ne te l'offre pas à toi. Mais si tu veux un jour t'en revenir à Trois Pistoles, tu as juste à me faire signe ». Son père aussi m'avait

déjà dit « une journée que tu voudras revenir pour moi, fais-moi signe, la porte sera toujours ouverte pour toi ». Tu sais, c'est des choses que tu te rappelles. Il s'est passé un an entre cette conversation avec Nelson et la décision de me marier. Comme ma femme n'obtenait toujours pas son transfert, c'est là, qu'à un moment donné, j'ai dit à ma femme « tu ne trouves pas de job à Rimouski, pas de problème, je vais m'en trouver une à Trois Pistoles ». Et j'ai appelé Nelson et je lui ai dit « est-ce que je peux te rencontrer ? J'ai affaire à toi ». C'est à ce moment-là que je lui ai fait ma proposition. Et j'ai été embauché. J'ai perdu un peu en salaire, mais j'avais un logement à meilleur marché, et puis ça me coûterait moins cher de vivre à Trois Pistoles. De plus ma femme gardait son emploi. Et quand je calculais l'ensemble de tout ça, j'étais plus regagnant. Mais il faut dire aussi que je ne me suis jamais chicané avec un patron pour le salaire. Je veux dire, j'ai toujours fait mes preuves, et un coup que les preuves étaient faites, j'ai toujours entré dans le bureau du patron et j'ai toujours étalé mes preuves, et je lui demandais « c'est quoi que je peux avoir, compte tenu de ça » ? J'ai toujours été très indépendant sur les emplois parce que j'ai toujours donné 150 % de l'ouvrage, 150 % de moi-même. Je l'ai toujours donné, tout le temps.

Mais quand je suis arrivé chez DUBÉ en 1982, Nelson avait besoin d'un adjoint, quelqu'un pour l'appuyer. Nelson était dépassé, en ce sens ce que c'est toujours lui qui voyait à tout. Il voyait aux achats, il voyait aux ventes, il voyait à l'entrepôt, il n'y a rien qu'il ne touchait pas, Nelson. Il s'occupait des comptes à recevoir, il passait les factures d'achats, lui avec son frère, Jacques. Ils étaient tous les deux à 100 % dans l'entreprise, et je vais te dire, ils ne voyaient pas la lumière au bout du tunnel.

9/ La première des choses que j'ai faites, en 1982, quand je suis arrivé chez DUBÉ, ce fut de faire respecter l'autorité et les horaires de travail.

Parce que, exemple, quand j'ai commencé le samedi matin, les employés devaient commencer à travailler à 4h00 du matin, pour charger des remorques pour aller en Gaspésie. Alors fidèle à mon habitude, à 4 heures moins quart, c'est moi qui ai ouvert les portes. Des employés ont été surpris de me voir là. Mais l'histoire est la suivante. À 4h00, il est arrivé 1 employé, puis à 4h15 il en est peut-être arrivé 2 autres, et finalement tous les 8 employés étaient là vers 7h30. Et certains là-dedans, je n'étais pas certain qu'ils auraient pu passer l'alcotest, encore moins conduire leur auto. La tolérance était si grande dans cette entreprise que des choses comme ça étaient possibles. Mais moi j'avais vieilli et pris de l'expérience, et je voyais ça différemment. Quand je travaillais chez les Dubé quand j'étais jeune, je te l'ai dit, je les ai faites, ces affaires-là. Sauf que moi, au fil des années, je n'avais plus seize ans, et quand je suis revenu là, j'avais vingt-neuf ans, et j'avais pris de la maturité. Et en plus, en travaillant chez Théberge, j'avais appris beaucoup sur la manière de diriger du personnel.

Alors la première chose que j'ai faite, j'ai fait un « meeting » et je leur ai dit que la semaine suivante, on commencerait à charger, non pas à 4h00 du matin, mais à 8h00 du matin. Les gars ont dit que ça n'avait pas de bon sens, qu'on allait finir à 10h00 ou 11h00 le samedi soir. Alors je leur ai dit que c'était correct et qu'on allait réessayer encore la semaine suivante à 4h00. Cette fois-là, il y a eu un peu moins de retardataires. Et j'ai laissé faire, car ils savaient que j'étais là. Mais celui qui est arrivé en dernier, vers 6h00, lui, je l'ai ramassé dans un coin, et je lui ai expliqué comment ça marchait dans une compagnie. Je lui ai demandé s'il voulait s'essayer avec moi, ce qu'il recherchait au fond, et s'il voulait de l'ouvrage à long terme ou à court terme, etc... Mais ça a pris peut-être, je dirais 1 mois, et j'ai eu l'assiduité et le respect des horaires de travail que je voulais. Et ça s'est fait parce que les gars m'ont craint, et ils ont vu que moi je ne lâcherais pas. C'est une des premières des choses que j'ai dites « si on veut travailler en équipe, et si on veut être positif, il faut que chacun ait un respect de l'horaire, parce que l'horaire, c'est important ». Ça a été une des premières choses que j'ai faites en commençant.

Dans ce temps-là, c'était par ancienneté que tu montais dans la hiérarchie. Mais le fait que Nelson vienne me chercher, et me mette boss, bien, ça n'a pas fait l'affaire des anciens. Il y a eu un peu de brasse camarade au début. Mais Nelson m'a toujours appuyé, il a dit « je vous ai tous donné la chance de devenir boss ici. Sauf qu'il n'y a eu personne qui a voulu prendre ce poste. Et il n'y a pas eu personne non plus qui m'a prouvé qu'il était capable de le faire ». Il m'a appuyé là-dedans. Puis, après les horaires, je me suis occupé des chauffeurs qui prenaient de la boisson. Tous ont été bien avertis qu'on ne prenait pas de boisson sur l'ouvrage. Finalement, on respectait mieux les horaires, les cédules de transport, et les directives en général.

Quand je suis arrivé, j'avais aussi demandé à Nelson et à Jacques la possibilité d'acheter des actions dans la compagnie. On n'a rien mis par écrit, mais c'était notre entente; cela pourrait arriver. Mais j'avais pas assez d'expérience au point de vue administration pour mettre des systèmes en place. Et l'expérience habituellement, je l'obtenais en le faisant moi-même. C'est ce que j'ai fait au début. Quand je faisais un document, je l'essayais, je le corrigeais jusqu'à temps que ce soit correct. Je le faisais par moi-même.

Et nos tâches, Nelson et moi, c'était simple. Nelson ne voulait pas se casser la tête avec le bureau et l'entrepôt. « Je vais me casser la tête avec les ventes », disait-il. C'est ça qu'il voulait. Nelson c'était un vendeur à 150 %, c'était un gars de plancher, c'était un gars de magasin. Et lui, la tape sur l'épaule, il l'a. Il était connu parce qu'il jouait au hockey junior intermédiaire. Ça lui avait ouvert un paquet de portes, le fait qu'il joue au hockey. Et il était bon au hockey, il avait le physique de l'emploi. Il était grand et il se battait souvent. Il avait des supporters partout, il était connu. Tout ça aidait ses affaires. D'un autre côté, Jacques, son frère, n'était pas un gars opérationnel pantoute. Jacques, c'était un comptable, mais pas un comptable opérationnel, c'était un comptable

administratif. Deux plus deux, ça fait quatre. Jacques c'était le gars parfait pour faire ses rapports au gouvernement, les payes, les dépôts, des choses du genre. Tu sais, au point de vue méthodes de travail, Nelson c'est un gars comme moi, un gars qui a une onzième année, ou une douzième manquée, on n'est pas des gars de paperasse.

10/ Mais ce sont ces expériences de travail qui ont été mon école.

J'ai été confronté à plusieurs situations et plusieurs événements. Tu sais, le fait d'avoir été au Manitoba, d'avoir travaillé dans un milieu anglais, dans une autre mentalité, ça ouvre les yeux. Là-bas, c'était une mentalité de survie. Car c'est pas toujours simple de vivre avec des étrangers. Et j'ai dû vivre loin de la jupe de ma mère, et de mes parents. C'est un paquet d'expériences, c'est du vécu que ça t'amène, je dirais. Et ça, je m'en rappellerai toute ma vie de ça. C'est comme quand je suis arrivé sur la Côte Nord, c'est un monde où le mot d'ordre c'était « si t'es dans le trouble, je suis bien content pour toi ». C'était la compétition féroce. Par exemple, on arrivait dans une côte, et si moi j'étais capable de monter, et que l'autre n'était pas capable, on était content. Parce qu'on savait qu'on arriverait pour décharger avant lui. Mais c'était ça. Tu sauves ta peau tout seul. Tu étais sur le bord du chemin, et tu glissais, tu ne montais pas, ou encore tu avais une crevaison, il n'y avait personne qui venait t'aider. Parce que les autres, c'étaient tous tes adversaires. On était tous individuels. C'est autre chose quand tu travailles dans la vie et que tu es assuré d'avoir ton gagne-pain parce que tu es payé à l'heure. Mais quand tu es à contrat et que tu travailles dans un contexte comme je te disais, c'est différent. Ce n'est pas un contexte d'entraide, ça t'apprend bien des choses dans la vie. Ça t'apprend à te débrouiller, ça t'apprend aussi que tu ne peux pas te fier à ton voisin. Tu ne peux pas dire « ah! je suis pris, est-ce que quelqu'un va m'aider » ? Non, tu n'as pas le choix, tu n'attends pas après personne. Et si tu veux travailler, bien tu débarques de ton truck, tu mets tes chaînes et tu t'organises; t'as plus qu'à pelleter la neige pour te débrendre ».

Au plan syndical, j'ai aussi beaucoup d'histoires à te raconter. En général, je me suis toujours bien entendu avec les employés, qu'il y ait un syndicat ou pas. Je me disais « si chacun met de l'eau dans son vin, ça peut bien aller, et il n'est pas nécessaire d'avoir un syndicat pour ça. C'est bien de donner, mais aussi de recevoir. Si tu donnes et que tu reçois, il n'y a pas de problème. Mais si comme patron, tu fais juste donner, et que tu ne reçois rien en retour, ça ne marche pas longtemps ». Le pire, c'est quand j'ai fait des voyages avec les chauffeurs de Sométal Atlantic. Là, j'ai vu les deux côtés de la médaille. Et j'ai aussi réalisé que moi, c'était plutôt du côté des patrons que j'étais. Parce qu'eux autres, les chauffeurs de Sométal, ils étaient complètement du côté de la partie syndicale. C'étaient eux autres, les vrais patrons. Ils disaient tout le temps « la compagnie, ils ont les moyens; qu'ils payent ». C'étaient plus comme des fonctionnaires.

Mais on s'entend, je ne veux pas insulter les fonctionnaires en disant ça. Mais leurs comportements, je n'aimais pas ça, je trouvais que c'était malhonnête envers le patron parce qu'ils leur volaient du temps. Et voler du temps, c'est comme voler de l'argent. Les chauffeurs niaisaient volontairement, pour étirer le temps pour essayer de se faire le plus d'heures possibles, pour le moins d'ouvrage possible. Comme ça, ils atteignaient leur but, ils faisaient une grosse paye et ils n'avaient pas travaillé fort. Ainsi, au lieu d'aider à la compagnie, bien, ils ont tous aidé dans le même sens, pour la descendre. Et l'entreprise a fermé aussi. Il y a des gens comme ça qui travaillent à détruire leur compagnie. Mais j'ai vu ça aussi du côté syndical, comme ça peut être important. C'était un aspect que j'ai appris quand j'ai commencé à chauffer chez Nap Dumont. Je voyais des gars qui travaillaient là depuis 5, 6 ou 7 ans et qui ne gagnaient que 74,00 \$ clairs par semaine. Et moi, parce que je restais à Trois Pistoles, et qu'il fallait que je voyage, ils m'ont donné 82,00 \$ clairs par semaine, en partant. C'était pas normal, ce n'était pas le respect des autres. Nap Dumont, c'était le King de Rivière du Loup, c'est le gars qui avait un bateau, valant peut-être 200 000,00 \$, au quai de Rivière du Loup. Dans ces années-là, c'était de l'argent, c'est un gars qui était millionnaire. Sauf qu'il ne respectait pas ses employés, il ne les payait pas. Les gars, pour se faire une paye, devaient coucher dans leur truck et se faire faire un reçu de motel, au noir. C'était la seule chance d'arriver pour eux autres, quand tu as 70,00 \$ ou 74,00 \$ par semaine, et que tu as une famille. Puis le syndicat est rentré là. Il y avait aussi des « messieurs » qui avaient une quarantaine d'années et qui avaient travaillé 10 ou 15 ans, toute leur vie presque chez Nap Dumont, et qui n'étaient pas respectés. Là-dedans, il y en a qui sont plus peureux à changer d'emploi, parce qu'ils ne peuvent pas se permettre de sauter une semaine de salaire. Mais moi, j'étais jeunesse, moi ça ne me dérangeait pas de perdre mon emploi. Alors quand ils ont décidé de faire du piquetage, ça prenait une gang pour aller piqueter en avant du bureau chef. Mais Dumont, il contrôlait tout. Tout le monde avait peur de lui. Alors, aller piqueter, ça faisait peur. C'est à ce moment que je me suis proposé, j'ai dit « je vais y aller, je vais vous donner une chance moi les gars. D'abord, je suis assuré de perdre ma job ici, et il ne pourra pas vous en vouloir à vous autres, et moi je ne serai plus là. Je vais aller piqueter en avant du boss ». Et c'est moi qui est allé mettre mon char juste là, devant la porte du boss, et qui ai supporté les gars. J'ai perdu ma job effectivement au bout de 3 mois. Mais ça m'a appris une expérience dans la vie. J'aimais pas ce que j'avais vu là. J'aimais pas ça, parce que lui, il était millionnaire, il avait de l'argent, il aurait pu payer. Il sous-payait ses employés, il les exploitait.

Attends, je te raconte une autre expérience. Mais c'est drôle. Un jour, il est arrivé un directeur des ressources humaines chez Théberge. Et je me suis chicané avec lui à plein, et le problème est même monté jusqu'au président. C'est simple, je ne trouvais pas qu'il respectait les employés. C'est pas avec les employés que j'avais un problème, c'était avec ce directeur. C'est arrivé quand

Théberge a transféré ses affaires à Rimouski. Les chauffeurs qui demeuraient tous à Trois Pistoles, devaient tous venir à Rimouski prendre leur emploi le matin. C'était la règle du directeur. C'est un peu normal. Au début les gars se sont tous pris des pensions à Rimouski. C'étaient tous des gens qui avaient des maisons à Trois Pistoles et ce n'est pas évident, quand tu as une quarantaine d'années, de vendre ta maison et de déménager à Rimouski. Il y a en qui l'ont fait; mais il y en a d'autres qui ne l'ont pas fait.

Et pourquoi ce directeur des ressources humaines n'était pas content de moi? C'est parce que moi, quand j'avais un voyage, disons en direction de Québec, qui était prêt, en fin de journée à Rimouski, au lieu de dire au chauffeur de coucher à Rimouski, et de venir prendre son emploi le matin à Rimouski, je lui disais « comme j'ai pas besoin de ton truck, prends-le, va te coucher chez vous à Trois Pistoles en passant, et tu repartiras de là demain matin, c'est sur ta route déjà ». Moi j'étais juste humain, ça ne coûtait pas une cenne de plus à la compagnie, pas une cenne. Mais le RH lui, voulait pas ça; je leur donnais trop de chances comme il disait. C'était un directeur de ressources humaines qui avait oublié qu'il est fait pour travailler à bâtir de bonnes relations avec les employés. En fin de compte, j'ai été obligé d'aller défendre mon point de vue au bureau chef, à mes patrons. Ils étaient d'accord avec moi, les patrons, mais... on m'a quand même fait des reproches sur ma gestion des ressources humaines. Mais Robert, je leur ai dit « ça fait 4 ans que je travaille pour vous, vous m'avez donné un poste de responsable, et ça va toujours bien avec mes employés. Et là, il arrive un importé, un monsieur qui se pense bien fin, qui a fait son université, et qui vous convainc de pleins de reproches : - que je ne fais pas ma job comme il faut, - que je ne respecte pas l'autorité, - et plein d'affaires comme ça. Et la première affaire que vous faites, vous embarquez tous dans son bain. Vous ne me respectez pas ».

Finalement je suis resté, ça s'est tassé. Mais tout ça a créé un froid terrible. Et lui, il n'est plus jamais revenu dans mon bureau. J'ai dit aux patrons que je ne voulais plus le revoir dans mon bureau. C'était clair, la journée où il entrait dans mon bureau, c'est moi qui partais. Mais, tu sais, les employés étaient corrects, je m'entendais très bien avec eux. Et c'est resté. Quand je les revois encore aujourd'hui, ils me disent « toi Gaston, tu nous as toujours respectés ».

11/ Toutes ces expériences m'ont appris ma règle de conduite de base : « quand nous autres, on fait de l'argent, nos employés doivent en faire. Autrement dit, respecte tes employés. C'est ça, ma règle syndicale ».

Puis, quand tu appliques une loi de même, c'est facile à faire passer des ordres, des directives. Et tout ce qu'on veut, on l'obtient ici. S'ils savent qu'ils sont respectés, et que tu as besoin d'un service, ils vont l'accepter, ils vont t'aider. Mais si tu dis qu'on est en récession, et que tu changes de char à tous les ans, puis qu'ils te voient faire de l'extravagance d'un côté et de l'autre, c'est différent.

Et ça, c'est des choses que j'ai apprises en étant des deux côtés. Chez Théberge, de chauffeur, puis de dispatcheur, du jour au lendemain, c'est moi qui étais devenu le boss de mes chauffeurs, boss des chums que j'avais et que je ne voulais pas perdre. Mais je voulais également gagner la confiance de mes patrons. J'avais deux choix, il fallait que je porte deux chapeaux, un chapeau de chauffeur et un chapeau de patron. Je pense que je me suis très bien organisé avec ça.

Si je reviens à DUBE, je dois dire que ce qui a été dur au début, c'est de me faire accepter. Je veux dire... quand au début, tes directives ne sont pas suivies strictement, quand elles sont suivies, non pas sur une ligne droite mais sur une ligne en zig zag, c'était comme ça; c'est difficile de gérer. Et pour les vieux employés, de commencer à respecter des directives, c'est encore plus dur. Il y en a toujours un qui essaie de sauter par-dessus toi pour aller voir le propriétaire. Et en plus, ça avait tellement grossi chez DUBÉ qu'on courrait tout le temps, sept jours par semaine, c'était épouvantable. Et à tous les ans, c'étaient des grosses augmentations du chiffre d'affaires.

Mais comme je te l'ai dit, je n'étais pas un gars de méthodes sur papier. Là-dessus, j'étais pas bon. Mais aller sur le plancher dans l'entrepôt, sur le quai, travailler avec les gars, leur montrer que j'étais capable de faire des choses, ça, c'était ma force. Et ça m'a aidé à gagner leur confiance. C'est clair, j'étais pas un gars de bureau autrement dit, et ça m'a aidé dans mes relations avec les employés. Aujourd'hui, je suis plus un gars de bureau, et moins un gars de plancher. Mais quand j'ai commencé à faire du papier, si j'avais eu, je ne sais pas moi, un diplôme de CEGEP, si j'avais eu rien qu'une douzième année bien faite, j'aurais pu avancer plus vite. Toute mon expérience depuis le début, je ne l'ai pas acquise sur les bancs d'école, je l'ai acquise en travaillant. Ça fait que dans ce temps-là, c'est plus long. C'est plus laborieux. Parce que là, il faut que tu formes ton bagage avant de comprendre. Et quand tu comprends, bien souvent, tu as encore du bagage qui te manque pour t'aider, mais c'était comme ça. Chez DUBE, j'ai commencé à mettre des méthodes, mais surtout en travaillant sur le plancher des entrepôts et des quais. Je compensais mon manque de connaissances administratives par mes heures, par mon temps. Ça fait que pour moi, une semaine d'ouvrage, c'était sept jours, puis les journées, ça commençait et ça finissait quand il fallait que ça se fasse. Ça commençait quand je voulais que ça finisse, c'était ça. C'est de même que j'ai compensé et que j'ai toujours travaillé. J'ai compensé mon manque d'études par l'école de la vie. Et à l'école de la vie, tu apprends durement.

Quand j'ai commencé à réorganiser le travail, ça a libéré Nelson pour les ventes. Moi j'étais toujours ici à l'interne, et ça s'est développé, c'était épouvantable. Nelson avait le vent dans les voiles, il avait poigné des contrats partout. Il était bon dans les magasins, Nelson, c'était le King, et les clients attendaient après lui pour donner la commande. Ou du moins, il lui donnait toujours l'opportunité d'égaliser les prix des autres. Nelson, c'était un gars qui était capable de mettre la

main sur l'épaule d'un client quand c'était le temps, et de lui parler « garde-moi donc ça, fais-moi ceci, ou cela, protège-moi ». Puis les gars l'écoutaient tous. Il y avait comme un aimant entre eux et Nelson.

C'est comme ça qu'on s'est développé, grâce à des méthodes de travail qu'on a appliquées partout, grâce aussi au service à la clientèle qu'on a donné. Puis ce qui a été important, ce fut la venue d'un directeur des ressources humaines, puis celle de gens d'informatique, qui sont maintenant permanents dans la boîte. Le point important je dirais, c'est qu'on a changé de sortes de dirigeants. Au lieu d'avoir des gens qui montaient par ancienneté dans la hiérarchie, on est allé chercher des gens de l'extérieur, des cadres qui arrivaient avec un bagage de l'extérieur et avec une instruction, une éducation aussi plus importante. C'est comme ça que Félix Jean est arrivé chez nous.

C'est tout ça qui a fait que ça s'est développé, et c'est là qu'on s'est démarqué des autres.

« L'intellectuel procède avec des critères d'analyse
et s'exprime dans un langage abstrait.
Le rural procède par raccourci avec une forme imagée
qui peut décrire une situation en une seule phrase »
(Charles Banville)

Félix

Moi, je n'ai pas le même parcours que Nelson ou Gaston. J'ai fait mon cours à l'université Laval en comptabilité. Je me souviens, j'avais beaucoup d'ambition, je ne voulais pas me tromper, je me suis évertué à trouver le bureau de comptables qui convenait le plus à ma personnalité. Moi, je choisisais un bureau de comptables pour faire carrière dans la profession, c'était ça mon objectif. Je cherchais la perfection pour ne pas avoir à recommencer deux fois. J'avais choisi le bureau de Bélanger, Dallaire et Gagnon qui était un bureau intéressant, situé à Québec, assez gros et petit à la fois, avec une culture plus québécoise qu'anglophone; parce que je recherchais un bureau où il y avait plus de contacts humains entre les gens. Alors j'ai choisi ce bureau, et pendant 2 ans, j'ai travaillé là, corps et âme, jusqu'à ce que je frappe les limites de mes capacités physiques. Et j'ai aussi fait l'expérience du travail rémunéré à l'heure. Dans un bureau de comptables, notre performance était évaluée en fonction du nombre d'heures travaillées et je trouvais ça un petit peu agaçant. J'ai développé certains irritants face à ce milieu. Je me rappelle une anecdote là-dessus. La première année, j'avais fait 400 heures de travail supplémentaire, et la deuxième année, seulement 350. Alors mon superviseur immédiat m'a demandé ce qui se passait. Il trouvait que je m'en allais à la baisse. Je ressemblais un peu à ce portrait du comptable qui équilibre mal, me semble-t-il, son temps entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Mais j'avais en quelque part dans mes neurones un message que j'avais le goût de faire d'autres choses. J'avais envie de partir à mon compte. Et à ce moment-là, je me suis fixé, comme un bon comptable, non, disons plutôt comme quelqu'un qui s'appuie sur l'esprit d'analyse et sur la bonne formation que j'avais reçue à l'Université, et j'ai fait la liste des critères qui pouvaient compter dans cette décision de partir à mon compte. J'ai donné à chacun des critères une importance relative et, finalement, après avoir calculé tout ça, j'ai décidé de partir à mon compte. Mais pour moi, partir à mon compte, ça voulait dire revenir dans le Bas du Fleuve. Là-dessus, je me disais « j'ai une femme, mais je n'ai pas d'enfant, je n'ai pas d'obligation et je peux aller partout dans ce monde. J'ai la liberté de prendre des risques maintenant, liberté que je n'aurai peut-être plus dans 5 ans ou dans 10 ans ». Alors c'est pour ça que je n'ai pas attendu plus

longtemps, parce que je voulais utiliser la liberté que j'avais à ce moment-là. Et dieu sait que, si je ne l'avais pas fait à ce moment-là, je ne l'aurais jamais fait. Mais la façon de décider de partir, et de choisir de me retrouver à Trois-Pistoles, ne correspond pas tout à fait à ce que je viens de dire. C'est parce qu'après avoir fait l'analyse, comme je te disais, des critères pour et contre cette décision, et après avoir fait la pondération de chaque critère, et avoir calculé tout ça, je suis arrivé à la conclusion que je devais rester à Québec. Alors je me suis dit que tous les facteurs que j'avais inventoriés n'étaient sûrement pas complets.

12/ Et puisque ça donnait la mauvaise réponse, du moins ça ne donnait pas celle que j'avais en tête, j'ai pris le papier et je l'ai déchiré, et j'ai dit, « je m'en vais pareil ».

C'est pour ça que je dis qu'on a une connaissance intuitive de ce que l'on doit faire et que souvent la démarche rationnelle et logique ne va pas l'appuyer. Je veux dire, j'avais une profession, j'avais deux ans d'expérience, j'avais de l'ambition et je savais que j'étais capable de travailler. Donc le pire qui pouvait m'arriver c'était de faire marche arrière. Alors c'est le risque que j'ai pris à ce moment-là, c'était au pire, de faire marche arrière.

Arrivé à Trois-Pistoles, je n'ai pas de ressources, mais je me suis acheté une dactylo, un photocopieur, et je me suis loué un bureau. Je dirais que le premier six mois, mes résultats opérationnels ont permis à peine de payer l'épicerie. Mais la demande était là, il y avait un besoin. Je veux dire que le type de service que j'offrais correspondait à un besoin. Et la clientèle est venue rapidement, et l'année s'est soldée par un revenu qui se comparait avantageusement avec ce que je pouvais faire à Québec. Mes clients venaient suite à du bouche-à-oreille, par des contacts, par des amis. Je travaillais beaucoup aussi. Mes heures de travail n'avaient pas diminué du tout. Chasse le naturel et il revient au galop, mais je l'endurais mieux. Mais Trois-Pistoles est un petit marché. Ainsi au bout de quelques années, 4 ou 5 ans, j'ai constaté que, si tu as la moitié du marché, il ne te reste que l'autre moitié à conquérir. Et je trouvais que l'objectif était pratiquement atteint. Le bureau marchait bien, on était 7 ou 8 personnes. J'étais mûr pour un changement.

13/ Et je me suis rappelé : « depuis mes tout premiers souvenirs sur les bancs d'école, à l'Université surtout, et depuis que je réfléchissais à mon avenir, moi, mon ambition, c'était de créer quelque chose, mais quelque chose en comptabilité ».

Cela s'est fait et ce fut le fruit du hasard, c'est-à-dire de la rencontre de Roger Tremblay, qui était à ce moment-là, le propriétaire d'Atelier mécanique Tremblay, devenu aujourd'hui Moulage sous pression AMT. Roger était venu me voir une bonne journée, et il m'a dit « mon comptable a fait mes derniers

états financiers, et je vois bien que je suis rendu au bout du chemin, et que mon entreprise devra fermer. Mais je suis venu te voir parce que moi, dans mon milieu, le monde avec qui je vis, je les aime. J'ai des employés, j'ai une image dans mon milieu, et je suis inconfortable avec l'idée de leur dire que l'entreprise devrait fermer. C'est ce qui fait que je veux que tu viennes, que tu me fasses une analyse, et que tu me dises si vraiment la seule solution que tu as, mon pauvre Roger, c'est de fermer ». En fait, si tu vois bien, il me demandait juste de le supporter dans le fond, émotivement, dans sa démarche de fermeture de son entreprise. J'y suis allé.

La première chose que j'ai constatée, c'est qu'il n'avait pas de système d'évaluation de ses coûts. Dans le fond, il n'en avait plus besoin bien bien, il n'avait plus de clients, il avait 200 000,00 \$ de chiffre d'affaires à ce moment-là. Je me souviens qu'il m'a dit plus tard « je n'ai pas bien compris ce que tu faisais. Je t'avais dit que je voulais fermer, et la première chose que tu m'as dite était qu'on allait se faire un petit système de prix de revient pour savoir comment ça coûte. Je t'avoue que je t'ai trouvé un peu capoté. Mais je n'ai pas dit un mot, je me suis mis en position ». On a donc monté un système de prix de revient. La deuxième chose, je suis allé voir le marché pour le type de service qu'il avait. On a examiné le bottin des entreprises manufacturières québécoises parce qu'on savait qu'on travaillait dans la sous-traitance. On a repéré des entreprises et on les a rencontrées. On leur a demandé si elles achetaient du « dry cast » - c'était son produit - et, de fil en aiguille, on est revenu à l'usine avec une boîte pleine de pièces en aluminium. Il nous fallait maintenant faire des prix. Comme j'avais monté un petit système de prix de revient, on s'est mis à faire des prix et c'est comme ça que l'entreprise a recommencé tranquillement.

Alors, pour revenir à notre sujet, je m'étais rendu compte que dans cette entreprise-là, comme dans bien d'autres d'ailleurs, qu'un bon système d'information, d'évaluation, d'estimation des prix pour vendre, et de contrôle des coûts, était nécessaire, bien sûr. Mais que surtout cela devient laborieux de faire manuellement un système de prix de revient. D'où l'idée de se faire un logiciel pour contrôler nos prix de revient. Voilà ce que j'ai décidé de développer, voilà ce que j'ai créé. Et de plus, je suis devenu partenaire avec lui peu après, dans son entreprise. Il y a quelque chose, si on parle de cette expérience, que j'ai observée dans ma vie, et qui explique un peu ce qui m'avait permis de réussir à certains moments. Après toute expérience en général, tu regardes et tu te demandes toujours pourquoi tu as manqué ton coup, ou pourquoi tu as réussi. Et souvent je me suis rendu compte qu'il y a des endroits où j'avais travaillé dur, mais que cela n'avait pas empêché que parfois je manque mon coup. Et d'autres fois, je travaillais tout aussi fort et je réussissais. Pourquoi ?

14/ Je crois que la réponse, ou du moins, ma conclusion, c'est que « pour réussir, il faut prendre un risque, mais pas seulement un risque mathématique, un risque, où, dans un processus, tu embarques entièrement et sans mesure ».

Je vais te donner un exemple. AMT, pour moi, ça a été un grand succès, cette entreprise-là. Ça a été une source de satisfaction et une source de réussite financière aussi. J'ai été payé bien des fois pour les efforts que j'y ai mis. Mais quand j'ai commencé avec Roger, il m'a dit « je ne suis pas capable de te payer ». Je lui ai dit « tu me paieras quand tu seras capable ». Il m'a répondu « mais si je ne suis pas capable jamais ». Je lui ai dit « tu ne me paieras jamais. Qu'est-ce que tu veux que je te dise » ? Voilà le type d'engagement que tu prends dans un projet. Si tu comptes trop avant de le prendre, ou si tu regardes juste l'impact financier immédiat, et le risque financier mathématique que tu cours, tu ne le prendras jamais cet engagement. Il n'y a pas un comptable rationnel qui aurait normalement fait ça parce que dans le fond, les chances de succès étaient faibles. Elles n'étaient pas si faibles, mais elles étaient perçues comme étant très faibles par tout le monde d'ailleurs. Ainsi quand j'ai commencé à travailler avec cette entreprise-là, j'ai appelé tous les consultants qui étaient passés dans le dossier et ils m'ont dit « touche pas à ça ». Et à toutes les fois qu'ils me disaient de ne pas toucher à ça, ça me donnait le goût d'y toucher. Avec Paul-Émile Dubé, ce fut la même chose. Quand tu travailles dans un projet, tu ne peux pas juste penser à retirer. Si tu penses en fonction de ce que tu vas en retirer, t'es fait à l'os. En partant il faut que tu penses en fonction de ce que tu peux contribuer à la réussite du projet, sans attentes particulières, disons. Tu peux avoir des espoirs mais pas d'attentes. À un moment donné, il y a eu un cahier de charges qui a été préparé chez P.E. Dubé, concernant l'informatisation possible de leur système comptable. Et j'ai su ça à travers des branches. Alors j'ai appelé Nelson et il me dit qu'effectivement Samson Bélair faisait une étude là-dessus. Alors là, je lui ai dit « Nelson, laissez-moi la chance de vous faire une proposition ».

Il me dit qu'il allait en parler avec Gaston Rioux, c'est lui qui avait vendu à Nelson cette idée d'informatiser le système. Alors j'ai été voir Gaston Rioux. Il faut que je te dise que, avec Gaston, les introductions sont très courtes.

Aujourd'hui encore avec Gaston, quand je veux qu'il fasse une introduction, je lui dis « Gaston, fais-moi plaisir, le prochain coup, prends 30 secondes pour faire ton introduction, je te demande juste 30 secondes, je ne t'en demande pas plus ». Ce jour-là donc, je me suis assis dans son bureau et la première chose qu'il m'a dite « alors c'est toi, Félix Jean. Les chances que tu rentres ici sont à peu près nulles, je te donne à peu près 5 % en partant ». Je lui ai dit que c'était correct, et que ça me convenait.

Et j'ai commencé à travailler avec eux; et finalement Nelson et Gaston ont accepté ma proposition. C'était un grand risque pour eux autres. Alors ils m'ont fait confiance. Et la raison pour laquelle, je crois, Gaston Rioux a pris ma proposition, c'est à cause de mon approche. C'est parce que j'ai dit à Gaston « on va s'établir un budget, je te demande ce budget-là, et je vais travailler à l'intérieur de ça. Et je vais te faire ce que tu veux, comme tu veux ça. Je vais

m'asseoir avec toi, et on va faire l'analyse ensemble, on va faire ça comme tu veux ». Et c'est ce que j'ai fait effectivement, comme il voulait ça. Puis c'est là, au travers de cette aventure de développement informatique, parce que Dieu sait que ce fut une aventure qui m'a coûté bien plus cher que ce qu'elle m'a rapporté, qu'on a développé des liens; je veux dire, qu'on a appris à se connaître, à travailler ensemble. Parce que là, dans le fond, c'était sous le couvert du développement qu'on faisait ça. Autrement dit, Paul-Émile Dubé était un peu comme un partenaire avec moi dans le développement de ce logiciel. Et inversement j'étais partenaire avec eux. Tout ça a duré 2 bonnes années. Mon aventure en informatique m'a rapporté le plaisir d'avoir voulu inventer quelque chose, la satisfaction d'avoir été au bout de ma folie en cette matière.

15/ Cette expérience informatique, et les connaissances techniques sur le plan informatique que je développais, m'ont rapporté mon billet d'entrée chez Paul-Émile Dubé.

Après cette expérience, j'étais resté en contact avec P.E. Dubé, parce que c'est moi qui faisais le service informatique, qui faisais le support et les nouveaux développements dont ils avaient besoin.

En 1989, Nelson Dubé a perdu son épouse des suites d'un cancer. Jacques, son frère, avait un certain degré d'essoufflement physique, je dirais psychologique, face à l'entreprise. L'entreprise grossissait et c'était de plus en plus exigeant; et Jacques ne se sentait pas à l'aise là-dedans, et il avait de la difficulté à assumer le niveau d'insécurité et de risque que cela comporte. Et Nelson avait besoin de support. Il y avait un gars comme Gaston Rioux qui était essentiel au développement de l'entreprise, qui était là comme employé et qui était ambitieux lui aussi; et qui regardait un peu partout aussi pour développer sa carrière. C'était un gars qui avait vécu dans le transport, c'était un gars qui était capable de travailler 16 heures par jour, et des journées encore plus longues s'il le faut. En plus, il était ambitieux. Nelson s'était dit « moi, je ne veux pas prendre le risque de me retrouver tout seul ». Jacques voulait se retirer, Nelson avait décidé qu'il vendait l'entreprise. Gaston était intéressé d'acheter l'entreprise, sauf que Gaston il n'était pas à l'aise de se retrouver tout seul. Et il est venu me voir et m'a demandé si cela m'intéressait. Moi je connaissais l'entreprise, et je t'avoue, la dernière chose que j'aurais dite « c'est non ». Et cela, même si ma femme était un peu rébarbative au projet, parce qu'elle trouvait que j'en avais assez. On en a parlé avec Nelson et finalement c'est lui qui m'est revenu et qui m'a dit « moi finalement, peut-être que je ne me retirerai pas au complet, je suis encore jeune, je suis prêt à aller avec vous deux, toi et Gaston ». On a dit « pas de problème, si tu es prêt à assumer le 500 000,00 \$ de fonds propres qui nous manquent pour faire l'opération, pas de problème, on repart à trois ». Alors Nelson nous a prêté 500 000,00 \$ pour faire l'opération, tu imagines ? En fait, il s'est privé des 2/3 de ce revenu, et c'était ce dont on avait besoin en termes de

liquidités pour faire l'opération. La transaction a pu se faire, son frère a été payé, et nous, notre trio, nous étions les nouveaux propriétaires de DUBÉ. Ce n'était pas si évident. Nous sommes très redevables à Nelson. Nelson c'est un gars de cœur, mais on le savait, c'est aussi le cœur de l'organisation.

Ce qui m'a rapproché de Paul-Émile Dubé, de Nelson, et de Gaston, - notre trio finalement - c'est mon implication dans l'informatique de l'entreprise. Ça me préparait juste à faire cette expérience-là finalement. Nous étions ensemble depuis quelque temps déjà. Tu vois, l'expérience informatique n'avait pas été payante pour moi, en termes de contrat d'affaires, et c'est là où elle a commencé à rapporter. C'est pour ça que je dis que la rentabilité d'une action doit être évaluée dans son contexte global, et dans le temps, et non pas prise une à la fois. Et souvent moi, je dis que l'erreur qu'on peut faire, c'est d'essayer d'associer un geste et une rentabilité, alors que ce n'est pas ça pantoute.

La suite? C'est simple : j'ai commencé par apprendre. Parce que moi, je veux dire, des gars comme Nelson Dubé et Gaston Rioux m'ont beaucoup appris. Je me dis souvent que je suis plutôt un intellectuel, veux, veux pas, et que je le serai toujours, ce sera toujours ma force et ma faiblesse; j'ai une approche plus intellectuelle malgré tout, mais j'apprends des gars comme ça. Moi, depuis que je connais ces gars-là, et plus particulièrement depuis 1990, je chemine avec eux autres. Mais je peux te dire que j'apprends beaucoup à regarder leur fonctionnement qui est souvent très intuitif, mais qui m'apprend tellement. Lorsqu'on arrive avec un problème, eux autres, ils réagissent spontanément d'une façon ou de l'autre. Tu sais, j'apprends beaucoup de ces réactions spontanées, je suis à l'école depuis dix ans avec eux.

16/ Tu vois, je me suis vite rendu compte d'une chose, c'est que « la vie de l'entreprise se joue dans les opérations, et pas dans les bureaux ».

Et puis, le rôle des gens, des intellectuels, je dirais, je ne veux pas dire qu'ils n'ont pas de rôle, ils ont un rôle très important à jouer, mais ce n'est pas de diriger l'entreprise, c'est d'aider les entrepreneurs à la diriger. D'aider les gens d'action, les supporter dans le travail qu'il y a à faire. Quand il y a des intellectuels qui veulent diriger une organisation, l'entreprise perd beaucoup de qualités, et surtout, elle perd beaucoup le « senti », parce que l'intellectuel est plus porté à fonctionner sur des modèles et des structures. Quand on laisse les gens d'action à cette place, on est capable de se mettre sur la même longueur d'onde qu'eux autres, les regarder aller, mais juste de les supporter. Je veux dire que ça forme des équipes gagnantes et il ne faut pas changer ça. Chacun a sa place. Pour moi, un gars comme Gaston Rioux, c'est lui qui a beaucoup d'intuition et qui a beaucoup le senti des opérations, et un gars comme Nelson Dubé, il est plus du côté du marché. Et ces gens-là, on n'a pas besoin de leur dire quoi faire, ils ont juste besoin que quelqu'un les aide à découvrir ensemble la bonne orientation, et, je te le dis, ce sont des gens qui apprennent vite. Moi, je

peux te dire que si tout le monde avait le même degré d'apprentissage, la même vitesse d'apprentissage qu'un gars comme Gaston Rioux, je peux te dire que le monde apprendrait vite.

Mais je pense que, quand tu as la chance d'être un partenaire avec des gens qui ont de l'intuition et qui ont le sens inné de l'action, il faut que tu les regardes, et que tu les écoutes, et que tu les aides. Mais il faut que tu leur laisses la place. Un entrepreneur, ça lui prend de la place, il faut que tu lui laisses la place. Si tu essayes de prendre la place qui lui revient, tu lui enlèves ses moyens d'action, tu lui enlèves toute sa puissance. Moi je prétends que chaque être humain, chaque individu, a ses forces et ses faiblesses, et puis, en même temps un peu l'antidote de ses faiblesses. Donc on est en équilibre, et si on se tient debout, c'est parce que l'on a certaines attitudes ou certains comportements qui compensent pour nos faiblesses.

Parce qu'un gars comme Gaston Rioux par exemple, c'est un gars qui a un tempérament autoritaire, mais il a l'antidote de son autorité, je veux dire, il est capable de s'asseoir et de discuter, de comprendre les gens ; et les gens se sentent respectés dans la relation que lui, crée avec eux autres. Alors si les gens se sentent respectés, la journée où il fait un excès d'un bord, il est capable de se rattraper, il est capable de se remettre en équilibre. Mais si moi j'essaie de le faire mettre en équilibre, à ma façon à moi de faire, c'est « just to bad ». Je veux dire, je viens de lui donner une jambette. Et vice versa, si lui veut que j'agisse comme lui le ferait, moi je ne suis pas capable, ce n'est pas mon genre. Ça fait que le travail d'équipe, moi je dis que c'est basé sur la complémentarité et le respect des qualités et des forces de chacun. Et puis le défi pour nous autres alors, c'est de vivre à trois dans une entreprise.

17/ On est différents; alors, quand vient le temps de prendre des décisions, cela se fait de façon très informelle, au quotidien, sur le bord des portes.

C'est notre choix : très peu de réunions structurées, beaucoup de téléphones, et puis un partage de l'exercice du pouvoir qui respecte la volonté de chacun. Nous autres on s'est réunis une bonne journée et on a regardé les organisations et les gens qu'on côtoyait, et on a vraiment réfléchi à tout ça. Qu'est-ce qu'on a observé tu crois ? Des gens souvent qui prenaient des directions qui divergeaient, des actionnaires qui se sont chicanés, etc... Nous autres, on s'est fixé le défi de se respecter et de vivre ensemble. Autrement dit, d'accepter nos différences et de vivre ensemble. On sait que ce n'est pas facile, on sait qu'on ne pense pas toujours la même chose, et on sait que chacun a le droit d'exprimer ce qu'il pense. Je pense qu'on se respecte beaucoup mais, un bon jour, on s'est demandé à chacun de quelle façon on voulait exercer le pouvoir. Il est apparu que l'on sait très bien aujourd'hui. Que Gaston Rioux lui, le pouvoir, c'est le pouvoir dans l'action, dans l'opérationnel. Et partant, il veut diriger les gens, diriger les chefs de service, leur dire quoi faire. Et c'est merveilleux parce que ni moi ni Nelson

n'avons l'habileté et la personnalité pour faire ça. Nelson lui, c'est le pouvoir dans les relations. Alors lui, il veut avoir le pouvoir de la communication, le pouvoir de négocier avec les chaînes, d'entretenir des relations avec les gens et les clients, et ces choses-là. Et moi, je crois, c'est le pouvoir d'influence. Moi je ne suis pas un gars d'action et je ne suis pas un gars de relation. Alors moi, ce que je demande dans l'organisation, c'est le droit ou le pouvoir d'intervenir à l'intérieur des opérations, mais d'une façon directe auprès de Gaston et de Nelson pour que je puisse influencer les processus. Quand je fais les budgets, puisque je suis responsable de cela, je m'assoie et je travaille avec eux autres. Mais, en faisant cela, j'influence l'orientation de l'entreprise, j'oriente les choix, j'oriente la vision à long terme de l'entreprise.

On s'est fait un organigramme. Est-ce que notre organigramme est représentatif ? Je ne saurais pas répondre. Le modèle qui est bon est celui qui fonctionne, que l'on parle d'organigramme, ou de d'autres choses. Quand ça cause un problème, c'est parce que ça prend un changement, et quand ça ne cause pas de problème, tu es plus confortable de vivre avec, que sans. Moi je dirais que c'est préférable de vivre comme ça. Tu fonctionnes avec ce que les gens sont capables d'accepter, et c'est vrai autant en ce qui concerne le changement qu'en ce qui concerne la direction de l'entreprise. J'ai une certaine difficulté avec les standards et les modèles, les manières de faire à tout prix. Les modèles, c'est bon, c'est bon pour appuyer l'action, c'est bon pour appuyer les orientations ou les tangentes que l'on veut faire prendre à l'organisation. Mais je ne suis pas partisan de mettre l'entreprise dans un moule. Nous sommes des êtres humains, avec tous nos défauts, et c'est pareil pour les entreprises. Ça leur prend des défauts. Parce qu'imaginer l'entreprise comme étant parfaite, je trouve ça inconfortable.

J'aime quand les gens sont de bonne volonté, et chez Paul-Émile Dubé, une des grandes caractéristiques de l'entreprise, c'est qu'il n'y a pas de lutte, tu ne sens pas de déchirement dans l'organisation. Il n'y a pas de tension entre les gens de bureau et les gens d'entrepôt, et il n'y a pas de tension entre les gens d'entrepôt et les gens de transport. Les gens ont le sens de l'équipe, naturellement. Ils l'ont de même, c'était comme ça, moi, quand je suis arrivé. C'était dans la culture. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problèmes et qu'il n'y a pas de courants contraires. Mais il n'y a pas de courants malsains.

18/ Et pourtant, récemment, on a eu une demande d'accréditation syndicale avec la succursale de Carleton.

C'est un sujet qui est difficile, pour moi. On a comme un drôle de sentiment la journée où ça tombe sur ton bureau. Toi, tu travailles vingt heures par jour pour essayer de développer l'organisation, et puis tout d'un coup, tu reçois cette espèce de gifle finalement, qui vient te dire que tu n'as pas fait ta job comme il faut. Oui, tu sais c'est vrai. Tu as l'impression que tu n'as pas fait ta job comme il

faut. C'est comme ça dans le fond qu'on prend ça. On s'est inquiété, mais devant ce processus d'accréditation, on est un observateur à distance de ce qui se passe. Sauf que nous autres on s'est dit « d'accord on va laisser faire le processus ». Mais on n'est pas resté inactif, on a regardé, on a contesté l'unité d'accréditation pour toutes sortes de bonnes raisons. Puis on a contacté les employés, et on leur a demandé quel était le problème.

Mais ce qu'il faut dire, c'est qu'à ce moment-là, on n'avait même pas d'échelle salariale chez Paul-Émile Dubé. Malgré qu'on y travaillait depuis deux ans déjà. Et on était sur le point de sortir ce qu'on appelle notre guide administratif. Ça fait que l'on a appelé les employés et on a discuté. Mais on leur a dit aux gars que leur dépôt de demande d'accréditation syndicale ça mettait un moratoire sur la sortie de notre guide. Parce que, de toute façon, on ne peut pas changer les conditions de travail, c'est la loi qui nous y oblige, à nous désintéresser de tout ce qui se passe en termes des conditions de travail.

Nous autres, les innocents, on travaillait depuis deux ans après ce guide-là. Mais quand même, lors de cette rencontre, on a dit « si vous faites une demande d'accréditation syndicale, c'est parce que vous avez des problèmes, il y a une insatisfaction. Alors essayons de voir ça. On ne s'occupera pas du syndicat, on va s'occuper des problèmes ». Et on a discuté des problèmes, et de solutions possibles. Mais on a aussi travaillé activement à convaincre les gens d'entrepôt et les transporteurs de ne pas se syndiquer. Tant et si bien finalement que les employés, à un moment donné, ont décidé de consulter un conseiller en relations de travail pour regarder la possibilité d'arrêter le processus d'accréditation. Et quelque temps après, ils ont fait une réunion et ils ont dit « non, on ne veut plus de syndicat ». Ils ont voté à l'unanimité pour le retrait.

Mais je dois te dire que cela n'était pas le problème le plus important à l'époque. Le projet d'acheter Distribution BTL à Alma - ce qu'on a fait le 15 juin 1992 - accaparait toutes, mais toutes mes énergies disponibles. C'était d'ailleurs une autre des raisons pour laquelle je me joignais à l'équipe de Paul-Émile Dubé. Le dossier était dans le collimateur de DUBÉ au moment de mon arrivée. Et dans ce cas précis, je dois te dire que j'ai pris une vraie bonne leçon de gestion d'entreprise. Et j'ai appris à mes dépens que, lorsque quelque chose marche bien, tu es mieux de ne pas y toucher. Je veux dire que, si ton organisation n'est pas tout à fait de la même culture que celle de l'organisation dans laquelle tu vas entrer, prend le temps de respirer. Moi, l'informatique m'a permis de rentrer dans l'organisation DUBÉ l'air de rien, de comprendre et de connaître sans rien casser. Alors ça a bien fait, et je n'ai pas rien cassé. Et je suis entré dans l'organisation sans que les gens pensent que j'étais différent d'eux autres. Mais pour BTL, ce fut une tout autre histoire.

19/ L'intégration de l'entreprise de BTL à DUBÉ, ce fut l'affrontement des cultures des deux entreprises.

Il faut bien le dire, pour ma première visite de BTL, à Alma, je suis parti comme pour une semaine de vacances. Je me suis dit « je vais aller faire un tour dans le Lac St-Jean », comme si j'étais en vacances. Nelson connaissait le propriétaire de BTL, M. Tremblay, il l'avait rencontré dans des réunions à Montréal, et il lui avait dit qu'on était prêts à regarder son affaire si un jour il pensait de vendre son entreprise. De fil en aiguille, Nelson avait fait des contacts, avec sa façon habituelle de faire. Et la journée où M. Tremblay a été prêt, il nous a fait signe, et nous avons convenu de nous rencontrer. Je me suis donc rendu à Alma. Et là, j'ai parlé avec lui, et on a commencé à placoter, mais avec mon style à moi. On a fait le tour de l'entreprise, et je me suis dit « je sais qu'un jour, on va être installés ici ». Je sentais qu'il y avait des possibilités de le faire. J'avais cette intuition. J'ai aussi eu une rencontre avec son comptable qui m'a donné les états financiers. Et on a préparé une offre, une offre qui a été refusée. Puis ça a été le silence.

Mais, un bon matin en janvier 1992, ça avait assez duré. Nelson m'est arrivé, et il dit « Félix, le dossier de BTL, il faut que tu fasses ça, il faut que tu finisses ça, que tu règles ça ». Parce que Nelson, lui, il a des messages de l'univers, comprends-tu ? Et il est très émotif. Et à un moment donné, il regarde la situation, et dans sa lecture de la situation, avec toutes les informations qu'il a, il décode, il voit le rapport de force, et il se dit « oui, il faut faire ça ». Et ça passe par là. On doit se brancher. Ça faisait six mois déjà qu'on en parlait. Disons que je suis allé une couple de fois à Alma. On avait préparé une offre, mais ça n'avancait pas. Et ce matin-là, Nelson jugeait qu'on devait passer à l'action. Pas de problème, j'ai pris le téléphone, j'ai appelé Tremblay et j'ai dit « regardez, on est là, voici notre offre; moi à matin, je veux qu'on règle ça ». Il m'a répondu « tu veux qu'on règle ça à matin ? Et bien, voici le prix que je veux ». Je lui ai dit « c'est correct, pas de problème, c'est réglé comme ça ». C'était vendu.

M. Tremblay, c'était un bon monsieur, il était propriétaire avec son gendre et un de ses vieux amis, un gars de vente. BTL, c'était l'ancien abattoir de la Chaîne Coopérative du Saguenay. BTL était venu au monde de la fermeture, pour ne pas dire de la faillite, de la Coopérative. La chaîne coopérative était devenue Nutri-Nord. L'entreprise était super syndiquée, c'était le syndicalisme au bout des doigts. Un jour, l'entreprise Nutri-Nord n'était plus rentable, et elle a fermé. C'est à ce moment que Monsieur Tremblay entre en scène. Il était le directeur des ventes chez Nutri-Nord. Avec son gendre et un ami, ils ont formé une entreprise qui a été supportée par Provigo. Ils ont pris les éléments les moins syndicalistes de toute l'organisation, ceux qui voulaient travailler, qui n'étaient pas toujours avec leur convention collective dans les mains, quand venait le temps de faire quelque chose. Et ils ont pris les moins imprégnés de la convention collective, les meilleurs éléments d'après eux, et ils les ont amenés dans la nouvelle entreprise. Mais ils recréaient un peu l'ancien environnement de la Chaîne Coopérative du Saguenay. Car même les employés les moins

syndicalistes le sont toujours quand même un peu, veut veut pas, parce qu'ils avaient toujours vécu là-dedans. Et on a hérité de ça. Ils avaient importé toutes les méthodes de travail de l'ancienne organisation, ils avaient tout importé, sauf peut-être la culture syndicaliste, celle qui était à outrance là, et qu'ils avaient laissée de côté.

Mais comment pouvions-nous intégrer cette entreprise? Nous n'avions pas d'expérience là-dedans, et ça a été toute une expérience. Premier choc ? Ange-Aimé Tremblay, c'est son nom, avait un type de gestion assez paternaliste. C'était le bon gars, il respectait tout le monde, il était intransigeant, tout le monde se référait à lui, et il prenait toutes les décisions. Mais comme un bon dictateur, un bon monsieur, qui avait du cœur et qui respectait ses gens. Mais tout passait par lui. Et même si c'était une entreprise familiale, c'était bien géré par exemple; et il n'avait pas de préféré, c'était équitable. Autrement dit, il faisait respecter des règles, mais c'était lui qui faisait les règles.

Donc, on arrive là-dedans nous autres, avec nos gros sabots. Moi, plutôt du genre à dire « allons-y tranquillement ». Et Gaston Rioux, lui, plutôt du genre à dire « il faut défoncer les murs parce que là, ça presse ». Moi, un bout, j'ai un discours d'apaisement. Bon Gaston arrive, et il a plutôt un discours de bouleversement. Il faut que ça bouge, parce qu'il voulait voir des changements. Nelson aussi était impatient de voir tout cela se concrétiser. Mais quand même, au début, ça va bien, ça va bien. On avait une entente avec Ange-Aimé Tremblay. Il était prévu qu'il restait avec nous autres un certain temps, mais il était aussi prévu qu'il puisse partir n'importe quand. Mais quand on a commencé à faire des changements, à changer la couleur des camions, par exemple, ça a été autre chose. Les gars là-bas travaillaient de jour ; et nous autres, chez Paul-Émile Dubé, nos gars travaillaient de nuit, imagine-toi ce que ça veut dire. Un bon jour, Gaston Rioux est arrivé là et il a dit « on met les horaires de nuit ». As-tu pensé le bouleversement que ça fait dans l'entreprise, ça ? On a mis deux ans à s'en remettre. C'est ça qu'il fallait faire. Mais je veux dire, l'entreprise n'était pas prête. Eux autres, ils avaient leur façon de jouer au « Monopoly », et tout d'un coup, un jour, on leur dit « on change le jeu ». On ne joue plus au Monopoly, on se met à jouer au « Black Jack ». Ils ne connaissaient plus rien, ils ne connaissaient plus les règles du jeu. Et cela a fait éclater bien des choses. D'abord ce fut la frustration des gars qui travaillaient de nuit, la frustration de leur famille. Parce que là, les jeux de pouvoir qui existaient avant qu'on arrive, on s'est mis à les découvrir peu à peu. Parce qu'il y en avait, mais c'était caché. Il y en avait des frustrations. Mais Ange-Aimé gérait ça avec une main d'acier, « toi tu fais ci, toi tu fais ça ».

Mais nous autres, quand on a commencé à mettre des chefs de service, à donner des responsabilités à ces gens, c'est là que les choses se sont gâtées. Le chef de service de l'entrepôt qui n'avait jamais fait ça de sa vie, tu peux être sûr que la journée où il s'est rendu compte qu'il pouvait avoir du pouvoir sur son département, et qu'il pouvait planter les autres, bien à un moment donné, il s'est

mis à exercer son pouvoir. Et les couteaux volaient bas. C'était toujours la faute de l'un, ou c'était la faute de l'autre, les gens n'étaient pas préparés à assumer des responsabilités. Nous autres, on ne s'est pas méfié de ça, parce qu'à Trois-Pistoles, des jeux de pouvoir, il n'y en avait pas beaucoup et il n'y en a toujours pas beaucoup. Et là-bas, par exemple, les gens, avec la culture syndicaliste qu'ils avaient, une culture qui était beaucoup plus sensible au jeu du pouvoir et à l'autorité, cherchaient toujours « à qui imputer la faute ». Chez Paul-Émile Dubé, on cherche moins le fautif, on s'en fout un peu dans le fond. Notre philosophie, c'est « si quelqu'un a fait quelque chose qui n'est pas correct, on essaie de réparer le problème, on ne cherche pas un coupable à punir ». Mais là-bas, quand quelqu'un faisait quelque chose de travers, il était mieux de marcher les fesses serrées.

Finalement Ange-Aimé Tremblay s'est senti mal là-dedans. En fait, à toutes les fois qu'on voulait faire un changement, il le vivait mal. C'était pour lui comme une façon de lui dire ce qu'il ne faisait pas bien. Mais au cœur du problème, je crois qu'il y avait ceci. Cette entreprise malheureusement allait bien. C'est drôle de dire ça. Mais quand une entreprise va bien, et que tu veux changer des affaires, tu es mieux d'être bien armé. Quand ça va mal, il n'y a pas de problèmes, tu es supporté par la nécessité, mais quand tu n'es pas supporté par la nécessité, c'est dur. Vois-tu ? Changer l'organisation du travail en mettant des quarts de travail la nuit, c'était nécessaire de notre point de vue pour l'avenir. Mais ce n'était pas nécessaire financièrement, je veux dire, l'entreprise était rentable. Mais à long terme, en termes de projet, c'était nécessaire.

Et ce qui a été difficile aussi, c'est que notre lieu de résidence, Gaston et moi, est à 300 kilomètres de là, avec un fleuve à traverser. C'était l'hiver. Et on ne pouvait pas imaginer régler ces problèmes sans un minimum de présence sur place. Je dois te dire : ça a été l'enfer. Quand on est parti la première année, nous autres, on s'est dit : on va y aller mollo, on va laisser Monsieur Tremblay faire son bout de chemin, on va se préparer tranquillement. C'était notre objectif, c'était mon objectif, disons. Un jour, au tout début, Gaston est allé remplacer Monsieur Tremblay pendant ses deux semaines de vacances. Gaston, il ne niaise pas avec la « puck », il a changé plusieurs choses, et quand Monsieur Tremblay est revenu de vacances, ça avait changé terriblement, il était frustré au pluriel. Et là, ça s'est mis à bouillir dans l'organisation. Un disait ci, l'autre disait ça, et c'était de la frustration. Mais à distance, ça se gère mal. Alors on s'est dit Gaston et moi « on s'en va rester à Alma, et on revient quand le problème va être réglé, on ne peut pas vivre ça à distance ». Ça ne marchait pas, ça fait qu'on s'est en allé à Alma, et on a pris les problèmes un par un. On a rencontré le monde, on les a écoutés, et on leur a parlé. On a aussi discuté avec Monsieur Tremblay, et on a convenu avec lui qu'il devait quitter l'entreprise pour le mois de décembre. Les principaux problèmes rencontrés ? Des problèmes humains, on n'a pas eu d'autres problèmes que ça. Dans les problèmes humains ? L'insécurité, la résistance au changement, la notion du coupable. Les employés là-bas avaient

une notion : « ça prenait toujours un coupable ». La responsabilité aussi, des chefs de service. Ces gens n'étaient pas habitués à jouer le rôle de chef de service et de responsable. On voulait qu'ils soient des chefs de service, qu'ils soient des responsables, mais ils ne savaient pas comment faire. On leur a donné un pouvoir qu'ils n'étaient pas habitués d'assumer. Il faut voir, il n'y avait pas de chefs de service avant que nous arrivions. M. Tremblay décidait de tout. Mais soyons plus précis. Il y avait quand même 4 contremaîtres du temps de M. Tremblay, je dirais, des gens responsables, qui avaient le titre, mais qui n'exerçaient pas d'autorité. Ils mettaient en action les décisions prises par Ange-Aimé Tremblay.

Alors, pour en faire des chefs de service, on a eu bien de la misère. On a fait des réunions pour leur expliquer que, même si la chaloupe coule, peu importe qui a fait le trou dans la chaloupe, elle allait couler quand même. Alors ce n'était pas important de savoir qui avait fait le trou, ce qui était important, c'était de sauver la chaloupe. On a appris malheureusement à nos dépens que, quand tu entres dans une entreprise, tu es bien mieux de changer tous les cadres, plutôt que de t'acharner à les sauver ; c'est plus dur et plus dispendieux. Écoute, ça ne veut pas dire qu'on va le faire la prochaine fois, mais c'était ça notre conclusion. Dans ce cas précis, on aurait eu moins de misères à recommencer à neuf. On a essayé de recycler les chefs de service, on a essayé de leur faire comprendre, on a essayé de leur montrer un nouveau jeu, mais on n'a pas beaucoup réussi.

On a été présents là-bas, très intensivement, entre 2 et 3 ans. Tu imagines, j'avais dit à ma femme que je diminuerais mes activités. Alors là, c'était raté. Et elle tolérait ça. Elle était habituée à ça, il n'y a pas beaucoup de femmes qui m'auraient enduré de toute façon de 1975 à 1997, il faut bien être conscient de ça. Ma femme elle, avait sacrifié sa vie professionnelle pour la vie familiale. On a eu quatre enfants. Quand nous avons quitté Québec, ça faisait déjà partie de ce choix. Elle était comme à demi consentante, de quitter Québec, et de quitter son travail. Elle aurait aimé d'une part faire une vie professionnelle, mais, d'autre part, elle a été élevée sur une terre, avec cette culture, je dirais, qui va avec ça, comme le sens de la famille qui est très fort chez elle. Je veux dire, je n'étais pas sûr vraiment que ça lui plaisait d'un côté, et que ça lui déplaisait de l'autre. Mais j'ai des hésitations quand je parle de cela. Elle a quand même pu exercer partiellement son métier. Elle est diététiste, et elle a travaillé à l'hôpital par mandat, mais jamais de façon continue. Elle est restée active, je veux dire. Elle avait quatre enfants à la maison, et c'était quelque chose pour rester actif, ça aussi. Oui, j'ai des hésitations quand je parle de ça.

Finalement, si je reviens à BTL, on n'est pas resté à Alma, sur place, pendant trois ans, à temps plein, je veux dire. On est revenu en fait au bout de six mois. Le problème n'était pas réglé, mais il était sous contrôle. Parce que les gens du Lac St-Jean, ce sont des gens de cœur. Puis tu sais, je te le disais ce matin, il ne faut pas, si tu veux entrer dans une organisation, que les gens te perçoivent d'une façon différente d'eux autres. C'est vrai pour une direction, c'est vrai aussi pour

tous les employés. Imagine-toi que, d'un coup sec, pour eux, tu deviens leur patron. C'est pas facile, ils n'ont pas choisi ça, eux autres, et tout d'un coup, tu es leur patron. Et pour quelles raisons ? Ils n'ont pas voté pour ça. Alors il faut que tu te fasses accepter, il ne faut pas que tu sois considéré comme un prédateur. Le fait qu'on a été présents, là, Gaston et moi, jour et nuit, a aidé à se faire accepter. Sans ça, jamais on n'aurait réussi. Donc, je reviens là-dessus, les employés à la base formaient une très belle équipe.

Mais il y avait les chefs de service. Écoute. Qui est-ce que tu choisis habituellement comme chefs de service ? Tu prends tes gens qui ont le plus d'expérience de l'organisation. C'est pour les respecter premièrement. Tu respectes leur ancienneté dans l'organisation. Deuxièmement, tu les choisis parce qu'ils connaissent l'entreprise sur le bout de leurs doigts. Mais nécessairement, en les choisissant, tu choisis ceux qui ont le plus de résistance au changement, ceux qui ont les plus vieilles habitudes ancrées en eux. Comment veux-tu que ces gens-là travaillent avec toi à faire des changements alors qu'ils en sont les plus grandes victimes ? En fait, le gars qui était là depuis 30 ans, et qui connaissait l'entreprise très bien, et qui avait ses habitudes bien ancrées, résistait à tout ce que l'on proposait. Comment veux-tu qu'il fasse autre chose au départ ? Il se sent menacé. De plus, qu'est-ce qu'il vend, tu crois, à ses employés sur le plancher de l'entrepôt ? Il vend de la résistance. Ça devient dur de faire des changements dans ce contexte-là. Mais on a honnêtement essayé, du premier jusqu'au dernier, de les récupérer. On n'a pas été dur, on leur a donné la chance, mais notre taux de succès a été très faible. Au bout de quelque temps, ces contremaîtres sont presque tous partis. Et je ne sais pas comment on aurait pu faire pour avoir plus de succès. Et a posteriori, en réfléchissant à cela ? La solution, c'était celle-là finalement qu'on avait choisie. Est-ce qu'on n'aurait pas créé encore plus de résistance si on avait mis tous les chefs de service de côté ? Si c'était à refaire, on le referait sûrement de la même manière. Mais je ne suis pas sûr, je ne sais pas aujourd'hui si on pourrait faire mieux.

Une autre question : « si nous n'avions pas été là, jour et nuit, pendant ces six mois, serait-on passés au travers » ? On peut le penser. Au départ, tu vois, on n'était pas très bien acceptés. Mais quand on rentre le matin très tôt, et quand on repart le soir très tard, et que l'employé nous dit bonjour quand il vient, et bonne soirée quand il part, il réalise que nous sommes toujours là, que nous sommes toujours présents. Tu sais, veut veut pas, peu à peu, il se rend compte qu'on n'était pas là pour être des prédateurs, qu'on était là pour développer l'entreprise, et qu'on était là pour avancer. Ça, ils l'ont constaté rapidement, et ça nous a donné une crédibilité à leurs yeux.

20/ Quand nous avons acquis en 1997 l'entreprise de distribution alimentaire Imbeault, de Mont Joli, ce fut très différent, et nous avons beaucoup mieux réussi l'intégration. Pourquoi ?

Je crois d'abord que notre objectif était clair : « la nécessaire recherche d'efficacité et de réduction des coûts ». Et pour nous, cela se faisait en enlevant un compétiteur, point à la ligne. Acheter Imbeault, c'était ça. De plus, cela favorise le maintien des marges. La compétition est suicidaire dans notre milieu. Par exemple, au lieu d'avoir deux camions qui font le tour de la Gaspésie, il n'y en aura qu'un. Pour faire une image simple, qui montre la faiblesse des distributeurs dans les régions éloignées, il faut voir le volume. Quand tu pars avec un camion plein, tu n'as pas trop de problèmes, mais quand tu pars avec deux camions à moitié vides, c'est un frais fixe et un frais variable de trop. Donc on va réduire nos coûts de livraison et aussi nos coûts de cueillette. On intègre une entreprise familiale qui a des revenus de 20 M\$ et qui compte 45 employés. Mais pourquoi finalement l'intégration est-elle plus facile ? Il y a une raison majeure à mon avis « on est supportés par la nécessité ». On a besoin d'acheter ce compétiteur, mais également, on a l'expérience des acquisitions. Oui, on a eu une expérience qui nous a marqués, celle de BTL à Alma, et on a retenu la leçon. Cette fois-ci, ce n'est pas moi qui ai dit à Gaston « on va y aller tranquillement », c'est Gaston qui a dit à Félix, « on va y aller tranquillement ». On va donc essayer d'éviter les erreurs, on est mieux structuré, et on a un personnel cadre plus aguerri. Parce qu'on a développé quand même des ressources que nous n'avions pas à ce moment-là, parce que, ce que l'on a fait à bout de bras en 1992, on est capable de le faire davantage avec une approche d'équipe maintenant.

Et quand je dis « on est supporté par la nécessité », cela veut dire qu'on est aidé par le fait que la situation financière de l'entreprise était en sérieuse difficulté, disons. Je veux dire, l'entreprise est devant l'obligation d'accepter une médecine forte si elle veut survivre. Quand tu es malade c'est toujours plus facile de prendre le sirop qui goûte méchant. Mais quand tu es en santé, et c'était le cas de BTL à Alma, c'est bien dur de convaincre le monde de se soigner.

Nécessairement, c'était plus facile à Mont-Joli.

Notre approche aussi a été particulière dans ce cas. Ce que nous avons constaté en arrivant, c'est que les employés, eux, ne savaient pas à quel point l'entreprise était en difficulté. Alors on a tout mis sur la table, les chiffres, tout, tout; tous les états financiers de l'ancien propriétaire. Ils savaient, ou ils se doutaient bien, que c'était difficile, sauf qu'ils ne savaient pas vraiment, chiffres à l'appui. Nous autres, on leur a mis les cartes sur la table, on a dit « ça, c'est la situation.

L'objectif, c'est de passer d'une perte importante à un profit tout aussi important ». En fait, ce qu'on mettait sur la table, c'est un défi. On leur a proposé un défi à moyen terme. Lors de cette rencontre, les employés l'ont senti; il y a eu une sorte de mélange de soulagement et d'inquiétude quand on a annoncé la transaction. Soulagement en sachant que l'entreprise allait continuer; inquiétude en ne sachant pas ce qu'il adviendrait de chacun d'eux, je veux dire, « qui resterait et garderait sa job, et qui ne resterait pas ».

Restructurer une entreprise afin d'augmenter la productivité et de diminuer les coûts entraîne nécessairement des coupures de postes. C'est l'exemple du camion de tout à l'heure. C'est normal. C'est officiel. Ça fait que nous autres, quand on a lancé la transaction, on a dit « on ne connaît pas l'impact des changements qu'il va y avoir, mais on va essayer qu'il y en ait le moins possible. On ne peut pas dire qu'il n'y en aura pas, mais on ne connaît pas l'impact. Quand on va le savoir, on va vous présenter notre plan d'action ». D'ailleurs, dans notre contrat avec Jean-Paul Imbeault, il y avait une clause qui disait que la transaction était conditionnelle à ce que les employés acceptent le plan d'action. Alors on a fait notre plan d'action, et on l'a présenté aux employés. Et quand on l'a fait, on a dit voici l'impact que cela va avoir sur la main-d'œuvre. Au niveau des ventes par exemple, il va y avoir deux pertes d'emploi ; et au niveau des transports, il va y en avoir quatre, etc... Et voici les changements au plan du fonctionnement qui vont arriver. Le transport va se faire comme ci, et les ventes comme ça. Nous autres, on veut savoir si vous acceptez ce plan, et ses conséquences. À ce moment-là, les employés ont dit « oui, on est d'accord avec ça ». Sauf que, entre le moment où on a annoncé le plan, et le moment où l'on a annoncé les mises à pied, c'est un temps qui est dur à vivre pour les employés. Et ça a duré peut-être trois semaines au niveau des vendeurs. Au niveau des employés de transport, ce fut assez simple, ils sont syndiqués. Alors étant syndiqués, ils savent très bien ce qui va se passer. C'est selon la règle. Les règles sont établies. Au niveau du bureau, quand on a annoncé qu'il n'y aurait pas de mises à pied, il y a eu un effet de soulagement. Mais ce fut plus difficile chez les vendeurs. Qui seraient les deux vendeurs mis à pied ? Il y a sept gars qui travaillent aux ventes, et ils savent qu'il y en a deux qui s'en vont, et ils ne savent pas qui. C'est dur à vivre. Mais il a fallu le faire. Ça, c'est Gaston qui a fait ça, il a fait une bonne job là-dedans. Tous les changements d'habitudes, de manières de faire, ce ne sont pas normalement des changements faciles à faire, ni à faire comprendre au monde. Mais c'est comme ça qu'il faut que ça se fasse. Exemple de changement. Tu sais, les gars, ils avaient une auto fournie et l'entreprise perdait de l'argent à pleine perche. Ça ne pouvait pas continuer. De plus, pour nous autres, chez Paul-Émile Dubé, ce n'est pas dans notre philosophie de fonctionner avec des autos fournies aux vendeurs. Nous autres, on paye pour ce que ça coûte. Mais je veux dire, le salaire c'est une chose, puis les dépenses d'automobile c'est une autre chose. Ça fait que, enlever les autos, cela bousculait toutes sortes d'habitudes qui étaient différentes des nôtres. Gaston là-dedans il n'y en a pas de meilleur. Lui, c'est le côté opérationnel, on a un plan, on s'entend sur le plan, et il part avec ça. Des fois, il nous revient, je parle de la direction, en disant « telle affaire, je ne suis pas confortable avec ça ». Alors on en rediscute, on remet ça en question, et on fait comme je t'ai dit ce matin, je veux dire, « on met ça dans le broyeur à pensées ». Et notre plan est modifié en conséquence, et puis il agit. Tu vois, moi, j'ai toujours dit que gérer une entreprise quand ça va mal, c'est facile ; c'est quand ça va bien que c'est dur. Parce que les mauvaises habitudes,

ça ne se prend pas quand ça va mal, ça se prend quand ça va bien. Chez Imbeault, je crois qu'on a réussi l'intégration. Alors je dirais que oui, on a quand même un certain mérite. Je dirais que Gaston a le mérite surtout, parce que c'est lui, le principal artisan du changement dans l'organisation, c'est lui qui opérationnalise le changement, en collaboration avec une équipe maintenant, mais quand même.

Mais chez Imbeault, il y a aussi ceci: « on a découvert une super de belle équipe ». Je veux dire, derrière les résultats sombres, et l'image véhiculée de notre compétiteur à travers de ça, on est super content de la qualité des gens qui sont dans l'organisation. Je veux dire, ce sont des gens avec qui, on se sent à l'aise de travailler, et avec lesquels il y a une bonne collaboration. On est heureux de la transaction sur le plan des ressources humaines, même si le côté de la présence d'un syndicat est contraire à nos habitudes et, je dirais, à nos préférences aussi. Mais ça va être une expérience, disons différente. Sur le plan de notre capacité de renverser la situation, de passer de pertes à profits, on n'en doute pas. À date, on est convaincu de la capacité que l'on va avoir de retourner la situation.

Et sur le plan de la gestion du « changement », ça a été une super de belle expérience. Parce qu'on a mis en place une équipe. Au lieu de faire comme on a fait en 1992, c'est-à-dire travailler à bout de bras, Gaston et moi, nuit et jour, loin de chez nous, on a mis en place une équipe de trois personnes, dont la responsabilité est uniquement de supporter le groupe dans les changements, et puis de gérer. Dans cette équipe, il y a une personne qui vient de BTL, d'Alma, qui est une personne qui connaît l'alimentation, et qui a une formation en administration, et qui est responsable de l'équipe. Il y a une autre personne qui vient de notre filiale de Carleton, et qui était représentant pour nous depuis trois ans dans cette région, et qui avait une formation en administration aussi. Cette tâche, celle de participer à ce comité de gestion, lui ouvre un volet nouveau à sa carrière. Pour nous, une personne comme lui, qui a une formation en administration, ne reste pas nécessairement toute sa vie dans un poste de représentant. Cela lui crée une ouverture pour un plan de carrière différent. Ce qui est important dans son cas, c'est qu'il a la sensibilité du client parce qu'il a été représentant. Il a une vision bien différente de celui qui ne fait que de l'administration dans son bureau et qui ne joue qu'avec des procédures administratives. Il est en contact avec le client. Le troisième, c'est quelqu'un qui offrait ses services comme consultant et qu'on a engagé pour six mois. Ça fait que tout ça mis ensemble, ça fait une équipe à la fois homogène et compétente, et avec des expériences diversifiées. Alors, on a dit aux gens de chez Imbeault que ces gens-là étaient là pour les aider. On leur disait « des changements, on sait ce que ça fait, on sait que c'est dur, on sait que ça va être pénible pour vous autres. Mais ne vous inquiétez pas, vous ne manquerez pas de support, vous allez être victimes parfois, mais on va vous aider. Et cette équipe-là est là pour

vous supporter, cette équipe-là va être là pendant six mois, huit mois, un an, on ne le sait pas. En tous les cas, elle sera là autant que ce sera nécessaire ». Cette expérience d'un comité responsable de piloter le changement est une expérience importante pour nous. Et ce qui importe, c'est de se retrouver avec une équipe super expérimentée dans le changement, parce que dieu sait que le changement, c'est à peu près ce qui est le plus dur à appliquer dans nos organisations. Il ne faut pas que les gens se sentent seuls là-dedans. C'est ce qui a été notre force chez BTL. On a proposé des changements opérationnels, des changements administratifs, on a changé presque toutes les règles du jeu, et on y a mis toutes nos énergies. Et c'est en travaillant avec eux qu'on a mis en place notre système informatique.

21/ Si aujourd'hui, je repense à mon cheminement professionnel...

...celui qui m'a amené d'un poste de stagiaire en comptabilité à Québec, jusqu'à celui d'actionnaire dans l'entreprise DUBÉ, je me dis que je suis content que le papier soit allé dans la poubelle, - il y a 25 ans de cela - oui, cette fameuse feuille de calcul qui concluait que je devais rester à Québec. C'est pour ça que je dis qu'on a une connaissance intuitive de ce que l'on doit faire et que souvent la démarche rationnelle et logique ne va pas l'appuyer. Aujourd'hui je dirais que je suis très content d'avoir fait ce choix-là. On dirait que l'on a, à l'intérieur de nous, une espèce de forme de connaissance intuitive, qui est le résultat d'expériences, et qui nous guide dans une direction.

Et cela vaut à mon avis une démarche intellectuelle qui n'est pas supportée par une forme d'émotion. Il faut écouter ce désir ou ce goût de faire quelque chose parce que le goût que l'on a de faire quelque chose est nécessairement le résultat d'expériences qui nous amènent à nous comporter comme cela. On le fait sans que l'on sache vraiment pourquoi on le fait.

« Si techniquement nous semblons bien avancés,
notre compréhension des choses impalpables n'a pas progressé
depuis longtemps. Que fait l'homme, si ce n'est fabriquer des outils et
les perfectionner? Il le fait depuis des milliers d'années!
L'humain d'aujourd'hui a une caverne chauffée et il se lave assez souvent.
Ce sont les seules différences »
(Hélène Jutras)

Chapitre 2

BLOUIN

Blouin et associés est une firme de comptabilité située à Rimouski. C'est une entreprise qui a connu une croissance principalement par acquisition de d'autres petites firmes comptables. Et peu à peu, ses propriétaires, Pierre et France, se sont dégagés de la partie technique du travail, et sont devenus des analystes financiers. Les comptables de la « petite maison sur la côte Belzile », c'est comme ça qu'on se les représentait à Rimouski. Des artisans minutieux, des entrepreneurs aussi, eux-mêmes propriétaires de PME, et qui ont choisi ce créneau de la PME comme clientèle cible. Ils ont bâti leur propre entreprise, indépendante, autonome, singulière, composée d'une majorité de femmes.

Pierre

I/ « Dès le départ, on a été une PME en croissance : on voulait du volume »

Cela s'explique. Au début, on a commencé vraiment à zéro, on faisait des états financiers et des rapports d'impôt. On était jeunes, on visait de vivre exclusivement de cela. Mais ce qui me plaisait le plus, c'était de voir grossir notre bureau. Et aujourd'hui je crois que cela compte parmi les plus beaux moments de notre carrière. Tu sais, ce sont des moments dont on se souvient, et qu'on va garder plus en mémoire, que ce que l'on vit aujourd'hui. On se souvient des moments où l'on tapait les déclarations d'impôt avec trois carbones et que, lorsqu'on faisait une erreur, ce n'était pas facile à corriger. On a vécu des changements de technologies qui n'ont aucun rapport avec ceux-là d'aujourd'hui. Des fois, on se demande comment on a fait pour faire tout ça. Mais notre développement s'est amorcé rapidement, et la première étape importante a été l'acquisition d'un bureau de comptables dès 1982.

France

Oui, on a fait une acquisition qui permettait un volume d'affaires plus grand, mais qui a aussi provoqué une restructuration, au niveau du personnel par exemple, et qui laissait plus de temps aux propriétaires pour faire du développement. Ça nous amenait du nouveau personnel avec nous autres, et ça nous a obligés à être plus structuré à l'intérieur du bureau. Et grâce à cela, on est devenu une meilleure équipe, et ça nous donnait plus de temps pour faire du travail sur le terrain. Parce qu'alors, tu es plus disponible pour tes clients, et tu es plus à même de penser leurs besoins et puis de les anticiper. Et je pense que c'est ça qui a fait que nos clients, qui étaient satisfaits, nous ont fait beaucoup de publicité finalement. Le hasard a joué dans cette acquisition, et dans les autres par la suite.

Pierre

Mais il faut dire aussi qu'on en voulait, du volume. Et on était conscients qu'on était capables de prendre du volume. Notre moto était le suivant « lorsqu'il y a quelque chose à vendre, on l'achète ». Dans ce premier cas, on a peut-être payé cher un peu, mais on croyait qu'on pourrait faire des économies d'échelle. Je me rappelle : en dedans de 24 heures, j'avais rencontré le type et tout était réglé, ça a été très rapide. Ça a été un peu comme ça à chaque fois qu'on a acheté un bureau. Et puis, plus tu es gros, plus tu développes des contacts, et plus tu te développes. Et autour de nous, les gens savaient que nous étions intéressés. En fait, on était le seul bureau de comptables qui faisait ce genre d'acquisitions. Ça se savait, et c'est pour ça que ce comptable nous a contactés, ce fut ça, le hasard. C'est encore arrivé récemment. On vient d'acheter une clientèle qu'on n'a même pas encore commencé à contacter. C'est un potentiel d'environ 70 000 \$. C'est ainsi le plus souvent, les gens du milieu savent que nous sommes les seuls qui achetons de la clientèle, et ils viennent nous voir. C'était notre stratégie, ça nous démarquait. Et pour croître, au lieu de nous lancer dans des budgets de publicité pour obtenir plus de clientèle, on procédait autrement.

Même si on cherche du volume, on fait quand même toujours une analyse de l'entreprise qu'on veut acheter. Mais par contre, on sait qu'une étude, produite par un comptable agréé, confirme que dans la majorité des transactions qui sont faites de cette manière-là, la clientèle suit entre 80 et 90 %. On est donc parti avec des données aussi simplistes que ça. Et nos calculs étaient sommaires, et peut-être qu'on a payé cher parfois, on ne le saura jamais, mais une chose sûre, les bureaux concurrents n'ont jamais eu l'occasion de faire une offre avant nous. Nous réglions vite.

Et quand la transaction est réglée, la suite est simple. On fait une rencontre avec les nouveaux employés et avec tous nos autres employés; on avise tout le monde, et on essaie de vivre ça de semaine en semaine, et de s'ajuster. Mais tout de suite à ce moment-là, ce qui importe, c'est de pouvoir me dégager pour faire le tour des nouveaux clients potentiels. Ce que je vise, c'est qu'ils transfèrent leur compte chez nous. Je mets beaucoup d'énergie pour aller voir chacun de ces

clients-là. La difficulté principale, c'est de convaincre ces clients qu'on est aussi bon, sinon meilleur, que leur ancien comptable et que de plus, on a un paquet de services additionnels à offrir. Mais lorsque tu parles que tu as des choses de plus à offrir, il faut que tu lui montres concrètement aussi ce que tu veux faire de plus. Et quand tu fais ça, tu prends un pas d'avance sur tout concurrent. Il faut que tu essaies toujours d'aller au-devant des besoins de tes clients.

France

Et tu te demandes sans doute si on a un plan quand on fait une acquisition comme ça? Pierre et moi, tu sais, on n'est peut-être pas nécessairement des philosophes, pour mettre sur papier nos plans d'affaires, nos objectifs. Je pense que ni l'un ni l'autre, on n'a le goût de faire ça comme ça. Mais en y réfléchissant bien, ce que ça changeait surtout, et c'est ce que nous recherchions, c'est que ça nous a dégagés, Pierre et moi, de la partie technique du travail. S'il y avait un plan, ou un objectif principal, c'est celui-là; c'est comme ça qu'on est devenu davantage des analystes financiers.

Mais quand on grossit comme ça, ce qu'on a réalisé, je pense surtout peut-être moi, c'était la difficulté de déléguer. Tu es habituée à faire toutes tes affaires, tu es habituée à faire ça de A à Z. Alors j'oublie trop souvent que mes gens avec moi sont très capables de faire une bonne partie de tout ça. La délégation d'autorité, ce n'est pas toujours évident.

Pierre

Oui, je crois bien que la principale difficulté, c'est au niveau des employés. Quand on fait une acquisition comme celle-là, qui amène non seulement de nouveaux clients, mais aussi de nouveaux employés, le changement n'est pas toujours facilement accepté. La difficulté alors, c'est celle de colmater les deux groupes d'employés ensemble. D'essayer de dire à chacun « qui fait quoi maintenant, et de quelle manière, et quelles sont les nouvelles lignes de communication s'il y a lieu ». Et il y a une seule manière de résoudre ça, il faut résoudre ça au jour le jour, par des discussions avec les gens, et s'entendre avec eux autres. Il y a souvent de la résistance au changement.

France

2/ Et sur cette question de l'intégration des nouveaux employés, je dois dire...

...que Pierre n'est pas un gars qui se vante beaucoup, c'est un gars bien bien humble. Et puis, il y a une grosse part d'amour ; je pense qu'on peut dire ça, « que nos clients, et nos employés, entretiennent ce sentiment par rapport au bureau ».

C'est qu'il y a beaucoup d'amour ici. Pierre les aime beaucoup. Et puis il n'a jamais écrasé personne, il n'a jamais chialé après personne, il a un timbre de

voix qui est toujours le même, en respectant tout le monde, en n'écœurant jamais personne. Il n'y a jamais personne, à un moment donné, qui va se sentir bousculé. Des fois, ça ne marche pas bien, on a l'impression que Pierre boude un peu dans son coin, parce que ça ne fait pas son affaire. Là, tu sais, on sent qu'il doit y avoir quelque chose qui ne va pas, mais... il n'élèvera pas la voix; ça fait qu'à ce moment-là, qu'est-ce qui se passe ? Tu sais, des fois, c'est une espèce de nervosité dans le bureau, qui est là, et que l'on n'identifie pas bien. Mais c'est quoi qui se passe ? Des fois, ça en prend un minimum de nervosité aussi, pour qu'à un moment donné, les gens réalisent que tu ne peux pas vivre tout seul dans ton coin. Et si tu peux faire des choses d'une certaine façon, il faut aussi regarder ce que les autres font, et essayer de t'ajuster avec ce que les autres font. Et puis, peut-être qu'eux autres aussi, à un moment donné, ils vont essayer de s'ajuster par rapport à ce que tu fais, tu sais. C'est comme ça que le changement se fait, et que l'intégration se fait. Tout ça fait qu'il n'y a jamais eu, comme ça, de crise dans le bureau, des gens qui claquent des portes par exemple; c'est parce que le ton a toujours été, la voix de Pierre a toujours été, ça a toujours été « bas ». C'est comme sur du velours. Et puis pour Pierre, c'est la même chose. Il s'ajuste à moi. Je vais te dire quelque chose; jamais il ne va dire un mot de travers, de critique, devant le personnel. Tu sais, des commentaires du genre « c'est quoi qui s'est passé là, c'est quoi que tu avais derrière la tête là, pourquoi est-ce que tu as fait ça de même ? » Il ne dénigre jamais personne. C'est un classique ça, il n'a jamais fait ça.

Mais tu vois, on a fait beaucoup d'autres acquisitions par la suite, parce qu'on recherche toujours du volume et des économies d'échelle. Parce que dans un bureau de comptables, l'infrastructure de base coûte cher ; les locaux, l'informatique, une secrétaire, tout ça coûte cher. Ainsi si tu engages une réceptionniste, à partir du moment où elle est embauchée, tu sais que tu offres un meilleur service dès l'entrée. Et celle-ci est capable de faire autre chose aussi.

3/ Et dans ces acquisitions, il peut y avoir de belles surprises aussi. Je me souviens de l'une d'elles : c'était un comptable, qui était une personne plus marketing que nous autres, et qui nous a forcés à travailler un peu plus sur notre image.

C'est à ce moment-là qu'on s'est créé des belles pochettes, qu'on s'est créé de la couleur sur notre papier à en-tête, qu'on s'est mis un logo; on n'avait peut-être pas mis beaucoup d'emphasis là-dessus dans les années antérieures. Dans cette période-là, si je me rappelle bien, on est passé au-delà de 25 employés. Le volume d'affaires avait augmenté beaucoup, beaucoup, et le nombre d'employés avait augmenté beaucoup, beaucoup; c'était trop. Car il y a un revers à cela. À un moment donné, on s'est aperçu que la croissance était trop rapide, et que l'on perdait un peu le contact avec le personnel, également un petit peu aussi avec les clients. Et puis ça, on n'a pas aimé ça. Alors c'est pour ça, qu'à un moment

donné, on a baissé notre volume, et pour faire ça, on a décidé d'être plus sélectif avec les clients. Et pour ça, on a changé notre taux de facturation, vers la hausse. Finalement c'était trop. Et même pour le personnel; on s'est dit « ce n'est pas ça que l'on veut, on n'a pas besoin de tant de monde que ça dans le bureau ».

Pierre

En fait, c'est qu'on a eu un développement de la clientèle qu'on n'attendait pas. Et je crois bien que c'était dû à notre nouvelle image, qui était plus marketing, et qui s'était améliorée. Ça a été vraiment incroyable de voir qu'en 1989, le simple fait de s'organiser beaucoup mieux physiquement, d'agrandir nos bureaux et puis de faire quelque chose de beau, d'améliorer notre marketing, ça a eu comme un effet de confiance sur notre clientèle. On aurait dit que les gens se disaient que nous étions là encore pour un bon bout de temps, puisqu'on rénouvait. On s'était mis prêt à recevoir la clientèle parce qu'on était rendu là.

Avant, on avait des bureaux ouverts, on avait énormément de pertes de temps, les employés discutaient beaucoup ensemble, et souvent, pas toujours à propos. De plus, on manquait de salles de conférence, on manquait de tout en fait. Alors on s'est réorganisé, on a triplé l'espace. Mais le problème là, on a perdu complètement le contrôle... complètement. On était vraiment mal engagés. On avait des occasions d'affaires, on les prenait toutes, mais on n'était pas assez bien organisés pour cela.

Ainsi, à titre d'exemple, on était en contact avec deux associations de capitaines de bateau en Gaspésie, des capitaines propriétaires de bateaux de 60 pieds et plus. En peu de temps, en l'espace de 3 ans, on a ramassé dans notre clientèle une cinquantaine de capitaines de bateaux. On avait été les premiers à incorporer ces gens-là, et ça a fait boule-de-neige. Le truc était simple, on avait compris qu'ils payaient trop d'impôts du simple fait qu'ils ne s'incorporaient pas. Ils nous appelaient et puis ils voulaient venir faire affaire ici à Rimouski, chez nous, parce qu'on les organisait autrement. Et puis ils étaient contents. En tout cas, on avait réussi à faire ça, et alors, ça a été connu dans le milieu. Les gens nous voyaient gros, ils nous voyaient rouler. Résultat, toujours plus de gens venaient nous voir. Souvent on ne savait même pas d'où ils venaient.

4/ Et à un moment donné, il y en a eu trop; et comme le disait France, on a perdu la boule complètement.

Rapidement, on a vu qu'on n'avait plus le temps de bien s'occuper de chaque client, on essayait juste de répondre à la clientèle lorsqu'elle venait. Et tout de suite, on a eu des problèmes humains à l'intérieur qui étaient astronomiques, énormes. En fait, on a été un peu comme victime de notre nouvelle image et de notre propre succès. On n'avait pas le temps de s'arrêter pour planifier, et si on voulait résumer : « on a été débordés ». Et de plus, on a réalisé qu'on ne faisait plus d'argent. On travaillait pour rien.

La solution ? Ça a été d'essayer de voir là où on n'était pas rentable. Ça fait qu'on a vraiment, à ce moment-là, analysé, et les clients, et le personnel. On s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de clients avec lesquels, pour toutes sortes de raison, on ne faisait pas d'argent. On a aussi vu qu'il y avait des gens qui étaient improductifs à l'interne, qui prenaient beaucoup trop de temps pour faire un travail, par exemple. On a fait une analyse systématique, poste par poste, de ceux qui, à l'œil, et selon les feuilles de temps, n'étaient pas assez productifs quand on les comparait avec leurs collègues. Et on s'est aperçu que ça n'avait pas de bons sens, tu sais. On se demandait toujours s'il y avait eu trop de travail, ou si c'était la personne qui travaillait mal. On s'est aperçu vite que ça arrivait toujours aux mêmes personnes. On a bien vu qu'il y avait des problèmes auxquels on a dû faire face. Ça a été peut-être la partie la plus difficile de ce qu'on a vécu dans le bureau : faire des mises à pied. Je trouve que c'est dix fois plus difficile que d'engager, c'est cent fois plus difficile. Ainsi on a fait un ménage : et de clientèle, et de personnel. Et là, on s'est dit « on va rester de même un bout de temps, on va attendre, avant de progresser, d'être capable de le faire ». Puis on a pris de l'expérience et ça s'est replacé.

France

Mais pour décider quels clients ou employés on va garder ou laisser tomber, bien écoute, il y a un critère, et c'est quelque chose qui est facile à contrôler. C'est le « temps ». Étant donné que les employés contrôlent leur temps au quart d'heure près dans chaque dossier, c'est facile finalement de voir le temps et la productivité de chaque employé. Ainsi quand on facture le client, on voit le temps que l'employé a fait, et on est capable de voir aussi ce qu'on est capable de facturer pour le travail de cet employé-là. On peut donc mesurer sa productivité, et aussi les revenus qu'il rapporte. On a alors en main des chiffres qui nous aident à décider. Ainsi le travail du personnel a été réaménagé, certaines personnes ont été mises à pied, et d'autre part, certains clients nous ont quitté. Ainsi, on s'est aperçu que le client, qui était à un certain niveau de facturation, à qui on offrait un travail de qualité, et qui était prêt à payer pour cette qualité-là, est resté avec nous. Celui-là qu'on a perdu dans le fond, c'était le plus petit client, celui surtout, je dirais, qui n'était pas prêt à payer le prix pour cette qualité qu'on offrait, c'est celui-là qu'on a éliminé, ou qui est parti de lui-même. Mais tout ça part d'un constat que l'on faisait : « on s'était rendu compte qu'on était moins cher que nos concurrents ». Et ça, c'était clair et net. Écoute, tout le monde sait à peu près ce que tout le monde charge, le marché est quand même assez restreint. Et à qualité égale, on savait que, pour tel type de service, on chargeait carrément moins cher. C'est sûr qu'on avait des arguments, et qu'on avait une stratégie axée sur des bas prix. On chargeait moins cher parce qu'on était un bureau indépendant. Il n'y avait donc pas de redistribution de profits à nos associés extérieurs. De plus, comme on a toujours été propriétaires de nos bâtiments, le loyer, on se le payait à nous autres mêmes. Il y avait donc moins de

frais fixes. Tous ces facteurs font qu'on était capables d'aller chercher quand même un bon profit tout en étant capables de facturer à un taux inférieur. Mais à un moment donné, on s'aperçoit que ce n'est pas nécessairement bon, parce que ça peut vouloir dire aussi dans la tête des gens que notre service est moins bon puisqu'il coûte moins cher. Il y a peut-être quelque chose sur le marché qui est un peu psychologique là-dedans. Et il peut aussi y avoir le fait que les gens qui ne veulent pas payer cher ne sont peut-être pas nécessairement les meilleurs clients ? Qui sait ?

5/ Mais ce dont nous n'avons pas parlé jusqu'à maintenant, et qui a ajouté à notre croissance, mais en même temps, à nos problèmes d'organisation, c'est que nous avons commencé à élargir notre gamme de produits et services.

Dans ces années-là, comme on avait développé une clientèle importante, on a voulu donner des services différents, entre autres, un service de planification financière. Et on a engagé une personne qui était là exclusivement pour monter des dossiers de planification financière avec les clients. Comme par exemple, prendre un client, et identifier les problèmes au niveau de son testament, de mandat d'incapacité, de ses assurances, de ses besoins en placement, etc... Encore là, je crois qu'on a été des pionniers parce qu'il n'y avait pas beaucoup de bureaux de comptables qui faisaient ça. Maintenant aujourd'hui, tout le monde fait ça.

Mais quand on l'a fait, il faut le dire, on a manqué notre coup. On était trop puristes, parce que nous autres, on s'était dit qu'on allait se payer comme on était habitué de le faire. On demandait des honoraires en fonction du temps qu'on passait sur un dossier, alors que nos concurrents se payent plutôt en commissions sur des assurances qu'ils vont vendre, et sur des placements qu'ils vont faire. Regarde ce qu'ils font chez Desjardins, et les autres compagnies d'assurance, ils vont te monter une brique de planification financière, et ils vont te charger 300,00 \$ pour ça. C'est pas cher, mais c'est pour la forme, car ils te récupèrent ensuite, en te vendant des placements et des assurances et en te montant des fiducies; sans compter les frais annuels. Font-ils vraiment de la planification financière ?

On a mis beaucoup d'énergie là-dedans, ça a coûté aussi beaucoup d'argent pour monter des dossiers solides, mais ça n'a pas donné ce qu'on voulait. Ce qui se passe souvent aujourd'hui, c'est que nos clients font monter leur dossier ailleurs, et nous demandent conseil par la suite. Ils viennent discuter de ça avec nous autres; et on joue davantage notre rôle de conseiller.

Pierre

D'un autre côté, il ne faut pas l'oublier, nous avons développé une entreprise dans le secteur de l'aquaculture, l'entreprise Baie des Chaleurs, qui était connue dans toute la Gaspésie. Nous en étions les dirigeants principaux, et puis, ce qui

était bien vu aussi de ces gens-là, c'est que nous avions ramassé en capital de risque, à Rimouski seulement, 2 millions et demi de dollars pour aller investir à Carleton. Alors on était bien vu dans le milieu-là. Ainsi, notre succès à cette époque, c'est un peu le mélange de tout ça, le résultat de travail accumulé, d'opportunités d'affaires, et de projets personnels. Tu sais, on ne peut pas identifier quel facteur a joué le plus. De plus, le milieu des pêches est un milieu assez fermé, certaine personne plus influente a pu favoriser notre notoriété, et puis finalement, entraîner le développement de la clientèle. Mais je crois d'autre part qu'il n'y a peut-être pas de personne clé. C'est un clan, les pêcheurs, et quand il y en a un qui vient parce qu'il est content, les autres suivent. Puis est arrivée l'année 1996. Ça a peut-être été le point le plus majeur dans notre croissance. La leçon qu'on avait tirée de notre réorganisation de la fin des années quatre-vingt, c'était qu'il fallait s'organiser encore mieux.

France

À ce moment-là, on était quand même une vingtaine d'employés, et on se trouvait un petit peu « broche à foin » au niveau des installations physiques. Notre bureau à l'époque ressemblait à une espèce de grande salle avec des petits isolements, à des espèces de modules, où il pouvait y avoir cinq ou six personnes travaillant ensemble. Cela voulait dire beaucoup de temps passé en bavardage, et moins d'activités dans le travail de chacun. Un jour, on s'est dit « non, ça n'a plus de bon sens, il faut être capable d'organiser chacun individuellement, faire en sorte que chacun ait son espace de travail propre ».

Pierre

Mais développer le volet immobilier, parce que finalement c'est de cela qu'il s'agit - on a acheté l'édifice du 180, rue des Gouverneurs, à Rimouski - ça apporte encore des complications. On gère aujourd'hui plus de 100,000 pieds carrés d'immeubles à bureaux, tu sais, on a manqué avoir des gros, gros problèmes. On a eu une opportunité que l'on n'attendait pas, on a dû plonger et investir à nouveau, mais on avait quand même peur de se tromper. Aujourd'hui on contrôle bien toutes les données et l'immeuble va bien.

France

On était bien connu sur la côte de la rue Belzile, la petite bâtisse carrée, on nous appelait « les deux comptables sur la côte ». Mais tu sais, pour nous autres, ça avait toujours été important d'avoir notre local à nous autres, de ne pas être locataire. Il n'y a pas beaucoup de firmes comptables en ville qui ne sont pas locataires. Il n'y a que nous, je crois. Bref, ça fait que ça a toujours été notre mentalité de gérer nos locaux, nos installations; puis ça aussi, ça impressionne les clients, parce qu'ils se disent « ce sont des comptables en affaires ». Sur ce plan-là d'ailleurs, on a eu d'autres expériences personnelles. On a été en affaires dans le domaine agricole et celui de la restauration rapide, ce qui fait qu'on a

vécu ça, faire nos propres rapports de TPS et de TVQ, de déductions à la source, et puis de discussion avec les clients, les banques, les fournisseurs et divers types d'entrepreneurs pour la réalisation de travaux divers. On a connu des difficultés là-dedans, je pense en autres à notre expérience Baie des Chaleurs qui a fait faillite en 1990. Mais on a vécu beaucoup de choses qu'on est capable de transmettre à nos clients, et ça, je pense que nos clients, ils l'ont saisi aussi. Par rapport aux autres firmes comptables, je crois qu'on est plus entrepreneur que l'ensemble des comptables.

Tu sais, certains clients se sont dit « ces Blouin-là, ils sont peut-être plus forts qu'on pensait ». Mais on est resté comme avant. Non, non, nous autres on s'est toujours annoncé comme étant un bureau de comptables de PME. Notre clientèle c'est de la PME, on l'a toujours dit de façon claire; et on n'a pas d'institutions dans notre bureau, on n'a pas de municipalités, on n'a pas de secteurs publics. Notre clientèle, c'est de la PME. Et puis on a toujours dit aux clients que c'est ça qu'on avait choisi comme clientèle, et c'est vrai. Parce qu'on est à l'aise avec celle-ci, parce qu'on l'a toujours côtoyée, parce que dans nos expériences personnelles, c'est ce qu'on est aussi, nous autres, une PME. Donc, on se sent plus facilement accessible à cette clientèle-là, et ces entreprises le sentent aussi.

Et pour elles, ce qui nous démarque, ça a toujours été le conseil aux entreprises. Mais on trouve ça bien drôle de voir ces annonces que l'on voit partout dans les institutions financières « on a un guide pour aider les petites PME ». Seigneur de la vie, ils viennent d'atterrir eux autres-là. Tu sais, la PME n'a pas besoin de guide écrit, elle, ce n'est pas ça qu'elle veut. Même si tu lui donnes un livre épais de même, elle ne le lira pas, ce n'est pas ça qu'ils veulent; on trouve ça bien drôle de voir ces annonces. Ce qu'il faut pour le propriétaire de PME, c'est de le sortir de son bureau trois heures maximum, de l'asseoir avec quelqu'un de chez nous qui connaît ça, et qui a le « feeling » du genre de problème qu'il peut avoir; laisse-les parler ensemble, et tu viens de faire des miracles, là.

6/ Non, on n'a pas la « grosse tête » parce qu'on a de gros et beaux bureaux, on reste toujours des comptables de PME.

Mais acheter le 180 des Gouverneurs, cela demande des sous. Et là-dessus, on peut dire qu'il y a une institution financière qui croit en nous autres, là. Et ça, c'est clair et net. Il a fallu s'asseoir avec eux autres, sortir les bilans et les prévisionnels, et on a défendu notre dossier. On s'est aussi associés avec d'autres personnes pour réaliser cette transaction. Et c'est grâce à notre réseau. Oui, on a un réseau, tu sais. Un réseau qui commence avec nos clients. Oui, nous autres, on a une politique là-dessus qui est assez stricte. Cette politique-là, nos employés la savent, mes jeunes, mes enfants, la savent aussi. Cette politique est simple « quand tu as besoin de quelque chose, tu vas chez un client, tu achètes chez un client; c'est lui qui te fait vivre, alors il faut que tu

l'encourages ». Ça, c'est classique. Assez que ma sœur, lorsqu'elle vient magasiner à Rimouski, et qu'elle va au centre d'achat le Carrefour, elle me demande si elle a le droit d'entrer, ou de ne pas entrer, dans tel ou tel magasin. Ça peut paraître drôle, mais ça va aussi loin que ça, c'est intégré, on encourage. Donc je dis que c'est pour ça que c'est un réseau. Ça commence là, et ça s'élargit, à un réseau de personnes de confiance, des personnes que l'on a su intéresser à participer à cet investissement.

Pierre

On a trouvé des investisseurs, et on a démarré en grand et tout ça va très bien. Mais aujourd'hui, je crois que nous entrons dans une nouvelle phase : nous cherchons un nouvel associé. Tu sais, depuis quelque temps, moi je ne suis vraiment plus capable de rentrer ici à 6h00 ou à 7h00 le matin, pour sortir d'ici à 7h00 ou 8h00 le soir, pour tenir la barque.

France

Oui, voilà ce qu'on s'est dit : « Pierre et France, qui sont aussi conjoints, ont réalisé qu'ils avaient trop peu de temps à un moment donné pour être ensemble; qu'ils ne sont jamais capables de partir en vacances, qu'ils sont très captifs par rapport au bureau. Il leur fallait donc trouver une personne qui, administrativement parlant, est capable d'en prendre, et de faire ce que notre personnel technique n'est pas capable de faire ».

7/ Après 21 ans d'existence, cette décision de chercher un troisième partenaire est un choix stratégique majeur.

Mais il y a eu un préambule à cette décision, une petite histoire. On a déjà été approché par d'autres bureaux pour que nous fusionnions avec eux. Régulièrement on a été courtsé, je ne sais pas si on peut appeler ça de même. De sorte que peu à peu on a toujours été sensibilisés à notre position un petit peu de faiblesse, de juste être tous les deux, tu sais. Mais l'idée d'aller chercher quelqu'un, c'est tout récent, ça. Je veux dire que ça ne fait pas longtemps qu'on y pensait. On ne cherchait pas dans le fond. Cette personne-là, a eu des désaccords dans le bureau où elle travaillait, et elle devait partir à son compte, tout seul. Le hasard a fait que Pierre l'a rencontrée dans un dossier commun et lui a dit « écoute, on pourrait peut-être s'asseoir et regarder s'il n'y a pas quelque chose à faire ensemble ». Ainsi, il y avait nous autres qui avions un besoin, et il y avait cette personne-là qui avait un besoin. Avec cet associé, on va ajouter un volet supplémentaire à notre pratique, celui des institutions, et cela va nous aider. Et encore là, on parlait tantôt de difficultés, je crois bien que là encore, on va devoir apprendre parce qu'on aura à déléguer encore. Oui, on aura à apprendre à déléguer encore davantage. Et partager avec un autre propriétaire, c'est une autre dimension importante, tu

peux l'imaginer, hein? C'est une question délicate, celle du partage du pouvoir, et des profits, dans une entreprise que nous contrôlons complètement depuis plus de 20 ans. C'est complètement nouveau, et c'est sans doute difficile. Oui, c'est d'autant plus vrai que nous-mêmes, des fois, nous disons aux entreprises qu'elles sont mieux de recruter un employé qu'elles vont bien payer, plutôt que de rentrer un nouvel actionnaire. C'est ce que l'on conseille souvent à nos clients, et regarde ce qu'on a fait, alors !

Pierre

C'est évident, la difficulté la plus grande, ça a été de se convaincre qu'on n'était plus les seuls maîtres à bord. Ce n'est pas seulement une condition financière, je crois bien que c'est la plus grosse décision qu'on n'ait jamais prise. Mais le plus dur, ça a été, au début, d'accepter cette hypothèse de partager la propriété et le contrôle de notre boîte. Il y a trois mois seulement, cette possibilité-là n'était même pas envisageable.

Mais notre pensée a évolué. Il y a deux raisons. La première c'est qu'on a appris à connaître l'autre personne, et on s'est aperçu des forces de l'autre personne. La deuxième, c'est qu'on s'est aperçu aussi que tu ne peux pas, si tu veux grossir, essayer de tout faire tout le temps tout seul.

France

On est aujourd'hui dans une période d'ajustement. Avant, Pierre et moi, lorsqu'on avait des informations à transmettre, on faisait le tour des bureaux et on transmettait beaucoup d'informations verbalement surtout. Notre nouvel associé par contre est davantage habitué à fonctionner avec des mémos, des mémos écrits. Ça fait que là, il y a un système de mémos écrits qui vient de s'instaurer, et ce n'est pas toujours évident des mémos écrits qui se promènent. Mais notre personnel a aujourd'hui cette impression, dans un premier temps, d'avoir l'information plus vite qu'avant, c'est quand même un avantage. Parce que lorsque nous faisons nos tournées, nous étions souvent interrompus, par le téléphone, ou un client qui ne s'était pas annoncé, ou autrement. Alors l'information était suspendue, parfois incomplète. Mais il y a un côté à ça qui est moins personnalisé. C'est évident. Mais ça s'ajuste doucement. Encore là, c'est peut-être plus « moi » qui continue de faire ma tournée. Et puis, de faire mes mémos verbaux, plutôt que de les faire écrits; je ne me suis pas encore faite à l'idée de faire circuler mon information comme ça.

Ainsi, c'est plus au niveau des méthodes de travail, qu'on devra s'ajuster. On a dit aux employés « on propose des changements qui peuvent affecter grandement notre façon de travailler, et on sait déjà que ça peut être une autre période assez difficile. Alors on veut le faire avec le plus de temps possible, et avec vous, ce virage ». On a confiance. Mais c'est un pari, il faut le dire.

Pierre

France a bien raison. Quand je regarde nos méthodes de travail... tu vois par exemple, pour les questions de planification stratégique, ces questions-là, nous autres, on se les pose juste quand ça arrive. Ainsi chaque semaine, ces planifications vont être faites de façon formelle, à tous les lundi matin, pour la semaine et pour le mois. Alors, on voit ce qui vient, et on n'attend pas que ça arrive. De plus, concernant des problèmes éventuels sur des dossiers de clients, les décisions se prennent, par étape, et par niveau de difficultés. Il y a différents niveaux où chemine un dossier. Et lorsqu'un dossier est passé au travers de tous les niveaux dans la hiérarchie, et qu'il aboutit là précisément où il doit aller, et que le problème n'est pas réglé, c'est à ce moment-là que le dossier arrive sur le bureau des associés. Il y a alors une rencontre des associés pour régler ces problèmes-là. Il y a donc une sorte de hiérarchie pour y arriver. Quand un employé peut prendre la décision, il la prend ; et tant qu'il le peut, il ne viendra pas voir l'associé.

Au plan marketing, ce qui nous particularise peut-être, c'est qu'on essaie d'avoir une image dans le public qui soit reconnue. On développe plus une image; ainsi en publicité, on a une simple carte d'affaire en première page d'un hebdo, sans numéro de téléphone. Rien d'autre. Le but, c'est de faire ce que les autres ne font pas finalement, on ne veut pas entrer dans le même moule que les autres. Notre publicité n'est pas criarde, elle est toute simple. Mais nous comptons beaucoup sur le travail que l'on fait, et sur ce que le public en dira. C'est sur le bouche-à-oreille que nous misons. De plus, on essaie de faire en sorte que le client comprenne bien ses états financiers. Nous misons sur la qualité du service que nous voulons très personnalisé avec le client; il faut être capable de montrer à un client qu'on ne vend pas juste des états financiers, mais qu'on vend ce qui va autour.

8/ Pour nous, la qualité, c'est que notre client comprenne le produit qu'on lui remet.

On se démarque ainsi. On nous dit souvent que dans notre bureau, on réussit à vulgariser le domaine, on n'emploie pas les termes que nous autres on emploie entre comptables, mais on emploie les termes qui conviennent à notre client. De plus, le contact de livraison au client de l'état financier se fait seulement par les associés. Comme moi, je fais ça à plein-temps là. Et dans le bureau, la communication se fait vraiment de personne à personne. Ici c'est tellement paternaliste, on est habitué comme ça, et ça serait difficile de changer. L'employé peut venir voir l'associé directement s'il est disponible. Et au plan de la motivation, je pense que les gens aiment travailler ici, tu sais, on a une bonne ambiance. On essaye d'avoir une ambiance de travail, de faire en sorte que les gens soient heureux de travailler. On essaie d'avoir un horaire flexible et de s'assurer qu'ils se sentent chez eux tu sais, et cela, à tous les niveaux.

9/ Et pour nous, les propriétaires, la plus grande motivation, c'est qu'après tout ce temps de travail, on a 6 enfants, et on pense beaucoup à eux.

C'est évident que si l'on n'avait pas ces enfants qui sont encore jeunes, on serait peut-être un peu moins pépés, je veux dire un peu moins entreprenants. Mais compte tenu qu'ils sont là, on tient à garder notre entreprise le plus longtemps possible. Notre souhait étant peut-être, à un moment donné, que nos jeunes puissent en faire partie.

Mais la motivation réelle surtout, c'est vraiment, c'est qu'on aime ça. On a eu, je ne sais pas si c'est une motivation, mais on a eu beaucoup de difficultés à monter l'entreprise. Et comme c'est beaucoup plus facile aujourd'hui, alors c'est motivant de travailler avec des résultats comme ça. Oui, je crois que l'entreprise a bien réussi, et ça, c'est très motivant. L'objectif argent, est-ce que ça compte ? C'est certain. Réussir, ça permet de faire de l'argent et c'est sûr que ça nous permet plus de choses. Avec de l'argent, tu peux développer davantage, c'est une roue qui tourne. Mais l'objectif ce n'est pas de faire des millions, mais c'est d'avancer.

Ce qu'on visait, c'était d'avoir un bureau de comptables, et de bien en vivre. Et puis à un moment donné, ça a dépassé nos ambitions, le volume d'affaires augmentait et a fait qu'on a dû suivre. Parce que c'est une roue, et elle tourne sans arrêt; et à un moment donné, tu t'aperçois que tu cours après ta queue, que tu veux avoir des nouveaux clients pour aller encore mieux. Et à un moment donné, plus tu grossis là-dedans, plus tu es reconnu, et plus c'est grisant. C'est cette roue de la croissance qui tourne et qu'il est difficile d'arrêter.

Aujourd'hui, on veut améliorer notre position concurrentielle et développer des clients plus gros par exemple. La majorité de nos concurrents ont des clients plus gros, et ils ont bâti des petits clients autour de cela ; alors que nous autres, on a exclusivement travaillé avec les petits clients, et on n'avait jamais le temps de s'occuper des plus gros. Aujourd'hui, on a décidé de faire ce virage-là. C'est-à-dire, de nous structurer en conséquence et d'aller en chercher.

Oui, la croissance, c'est une spirale, et ça te prend, que tu le veuilles ou pas. Y a un peu de ça, c'est grisant.

« L’histoire récente du Bas St-Laurent fut marquée
par de nombreux mouvements de résistance animés
par des acteurs ruraux dont l’objectif
principal était de *vivre au pays* »
(Alain Côté)

Chapitre 3

CERCUEILS

Cercueils Alliance Saint-Laurent, une entreprise du Bas Saint-Laurent, est un fabricant de cercueils. L’entreprise a été fondée en 1978, à Luceville, par Herman Bélanger.

C’est une histoire mouvementée que celle de CERCUEILS. Ce fut d’abord une entreprise à propriétaire unique, puis un projet communautaire, et à nouveau, une entreprise privée.

Aux Cercueils Alliance Saint-Laurent, on innove constamment en implantant de nouveaux processus de production, et en optimisant les modes de distribution. L’entreprise compte trois usines, situées au Québec (2) et au Nouveau-Brunswick (1), des usines qui fonctionnent en « juste à temps » pour permettre des délais extrêmement courts entre la commande et la livraison.

Paul

Pour moi principalement, l’histoire de CERCUEILS commence en 1981, lorsque la Coopérative de développement du JAL, dont je faisais partie, est allé chercher Monsieur Herman Bélanger. À l’époque, son entreprise de fabrication de cercueils était en difficulté financière, et on nous avait dit que Monsieur Bélanger se cherchait un investisseur. Nous l’avons contacté et, finalement, nous avons acheté tous ses équipements que nous avons réinstallés dans une usine neuve, à St-Just du Lac, dans le Témiscouata. Nous avons créé une nouvelle Compagnie, et nous avons gardé Monsieur Bélanger au poste de directeur de l’usine. Comme le JAL est communautaire, il avait été convenu au départ que tout le monde pouvait acheter des actions de la nouvelle entreprise. En tout, 475 personnes l’ont fait. Cela veut dire 475 propriétaires. Ce chiffre excédait le nombre d’actionnaires autorisé par la loi, pour une compagnie privée, soit 50. Nous étions donc hors la loi à l’époque. Mais nous ne le savions pas. En 1985, les revenus de l’entreprise étaient toujours très bas. Et il était évident que l’entreprise, après quatre ans d’opération, était à nouveau techniquement en faillite. Le procédé de production et d’assemblage était excellent, la mise en

marché pourrie, l'administration, et j'en faisais partie, ordinaire. L'entreprise se cherchait de nouveaux actionnaires.

1/ C'est là que notre aventure commence.

À ce moment-là, nous étions quelques-uns intéressés à acheter des actions de la Cie, dans le sens où nous voulions redémarrer l'entreprise sur de nouvelles bases, et acheter quelque chose comme 60-70 % des actions en circulation. On se disait, « on ne rentre pas là-dedans, si on n'a pas le contrôle ». Et ça s'est fait, nous avons pu racheter les gros blocs d'actions, et sommes devenus actionnaires majoritaires.

En ce temps-là, je travaillais toujours pour la Coopérative du JAL, et j'avais fait un beau plan de relance de l'entreprise des CERCUEILS. Oui, un beau plan de relance. C'était une merveille. On a alors, les nouveaux propriétaires, mis de l'argent là-dedans, et on a dit à Herman, « GO, mon homme, tu vas l'avoir ». Et, six mois après, ça ne marchait toujours pas. Le plan ne marchait pas; mon beau plan de relance ne marchait pas. À la Coopérative, on regarde à nouveau le plan de relance... et on le trouve correct. Et, nous, les nouveaux propriétaires, remettons encore de l'argent là-dedans. Résultat « on en a mangé une maudite ». En fait, on perdait tout ce qu'on mettait, au fur et à mesure.

Il manquait quelque chose dans notre plan de relance, et on ne savait pas quoi. C'est pourquoi on est allé chercher un spécialiste en marketing à Québec. À l'époque, il se tenait une convention canadienne des manufacturiers de cercueils à Halifax, et Réjean, le consultant, nous a dit « il faut y aller ». Il nous a préparé un dépliant, j'y suis allé, j'ai exposé des produits, et j'ai fait ça comme tous les autres compétiteurs. Cela avait duré au total trois jours. Mais lui, le consultant, qui m'accompagnait, au bout de trois heures, m'a dit « je m'en vais, j'ai compris ». Alors là, j'étais furieux, je l'aurais tué ; mais j'ai fait mon exposition pendant trois jours et je suis revenu à Saint-Just. En fait, le consultant avait déjà compris une chose lors de cette convention. On est en 1986-1987. Il disait qu'on était sur un « high » dans notre vie économique au Canada à ce moment-là, c'était le temps des « yuppies ». Exemple, je connaissais un jeune courtier à Montréal qui faisait déjà un chiffre d'affaires de trois quarts de millions de dollars par an. Il pouvait acheter une voiture Porsche en cadeau d'anniversaire à son père ; et c'était un imbécile. Mais il réussissait.

Alors, ce que Réjean nous a dit, c'est la chose suivante « le cycle économique tire à sa fin, il ne peut plus monter ; et dans le prochain cycle, ce sera le bas de gamme qui va marcher ». Là, actuellement, me dit-il « tes produits sont exactement ce que tes compétiteurs font. Mais eux, ils sont beaucoup plus expérimentés que toi, et alors ils contrôlent leurs coûts mieux que toi. Et leur mise en marché est meilleure que la tienne; et tu essaies de les affronter sur ce marché-là. Alors tu les prends de front, tu n'as aucune chance ». Et il a ajouté « vous allez faire du bas de gamme maintenant, ou, vous allez crever ». Mon

commentaire là-dessus est le suivant « ça, c'est bien, c'est cérébral, ça se comprend, mais le gars qui fabrique, lui, qui est dans l'usine, il ne comprend rien là-dessus ». Par exemple, Herman et les autres à la production, ils n'ont pas accepté ça du tout; mais alors là, pas du tout. En tous les cas, au début, c'était comme ça. Ce fut une grosse bagarre pour qu'ils acceptent l'idée qu'on va faire du bas de gamme, c'est-à-dire en fait, faire ce que personne ne veut faire. Et ça explique pourquoi même nos compétiteurs nous ont ouvert les portes de ce marché. Ils nous disaient « ah ! tu vas faire ça ; moi, je hais faire ces produits-là ». Alors, ils nous ont un peu comme favorisés, j'exagère peut-être un peu, mais ils nous ont laissés passer dans ce créneau de marché. Et là-dedans, on avait un bon procédé de fabrication, une bonne productivité aussi. On est devenu bon. Mais on a aussi fait des erreurs. Je me rappelle une grosse erreur : on avait imaginé des scénarios d'amélioration de la production, et on avait fait des plans pour ça. Et on est allé les implanter dans l'usine, et cela, sans demander l'avis des employés. Ainsi, exemple, à l'entrée de l'usine, on a mis un nouveau banc de scie, une superbe machine, une « brand new Cadillac ». À ce poste de travail, on avait un très bon travailleur, vraiment un très bon. Mais après trois mois, on a découvert qu'il n'utilisait jamais la nouvelle machine. Herman se disait qu'il allait en venir à bout. Il discutait avec le gars, il essayait de le convaincre, mais le gars répondait oui, oui, oui, puis finalement, au bout de quelque temps, rien ne se passait. Alors Herman, un bon soir, a enlevé la vieille machine se disant que l'employé n'aurait pas le choix. Effectivement, l'employé, le lendemain matin, n'a pas eu le choix. Il est monté dans mon bureau, et il m'a remis sa démission. Et pourtant, c'était le meilleur employé qu'on avait dans l'usine. Mais dans tout ça, où est-ce qu'était le problème ? En fait, l'utilisation de la nouvelle machine lui créait un problème aussi gros que celui créé dans les Caisses Populaires Desjardins lors de l'introduction de l'informatisation des procédures. C'était nouveau, ça effraie, ça remet en question tes habitudes de travail.

De ça, on a tiré deux leçons. La première : c'est que le boss ne peut pas fermer l'usine pendant trois semaines, la refaire, la rouvrir, appuyer sur un bouton, et la remettre en marche en disant aux employés un peu comme ça « vous fermez votre gueule, et vous faites ce qui a été indiqué dans le plan ». Alors tu perds les gars vraiment intéressés à l'entreprise, et tu vas garder les innocents. La deuxième leçon : c'est à propos du bas de gamme. On voyait bien qu'il fallait produire plus, pour un meilleur revenu. Même pour moi, c'était pas clair là-dessus, je ne voyais pas où on pouvait gagner là-dedans. Vendre moins cher et gagner plus, tu imagines, mais je laissais faire. Je crois que j'avais confiance en l'idée du consultant. Ce que je retiens, c'est qu'il faut faire confiance aux experts qu'on embauche.

C'est à cette époque-là que je suis parti aux Etats-Unis, à Boston plus précisément. C'était obligatoire, absolument obligatoire pour nous, de trouver une commande. Herman m'avait dit « si tu ne trouves rien, on n'en a encore que

pour deux jours d'ouvrage ». J'ai même emprunté de l'argent aux employés pour descendre aux États-Unis, la solidarité a joué beaucoup. Écoute, on était pauvre. Puis je suis parti pour Boston. J'avais emporté avec moi deux modèles de cercueils dans mon « pick-up ». En arrivant là-bas, j'ai fouillé dans les pages jaunes et j'ai trouvé des adresses de maisons funéraires. Quand je me suis présenté, et quand j'ai montré mes cercueils à des acheteurs, ils ont bien ri. Nos cercueils ne sont pas adaptés au marché américain. Nos cercueils s'ouvrent par le milieu. Les leurs s'ouvrent à la grandeur. Ils avaient l'impression qu'on coupait nos morts en deux. Mais alors, ils ont été d'une gentillesse pas croyable et ils m'ont commandé l'équivalent d'un camion plein de cercueils. J'ai rappelé l'usine et j'ai dit : j'ai un « truck load ». On n'avait jamais eu une telle commande d'un seul coup. Alors c'est comme ça finalement que l'usine s'est mis en marche. C'était le début de l'ouverture du marché américain pour nous. Alors, tu vois, il y a eu cette série d'événements qui a tout déclenché et, d'année en année, la production a augmenté.

Tu as dû remarquer que nous n'avons pas d'entrepôt; alors où met-on, crois-tu, les 200 cercueils qu'on fabrique chaque jour ? C'est simple pourtant : « quand un cercueil sort de la chaîne de production, il entre directement dans l'un de nos camions. Les cercueils entrent dans le camion dans l'ordre inverse où ils devront sortir au moment de la livraison ». Et même s'il existe des dizaines de modèles différents de cercueils, des couleurs différentes, des quincailleries différentes, des grandeurs différentes, des types de bois différents, et j'en passe, c'est là où le « juste à temps » est utile. C'est la logique de toute l'opération : la logistique, l'ordonnancement, la coordination du personnel, la fluidité des étapes de production, la circulation des stocks et l'approvisionnement en matières premières sur les lieux de production, aux postes de travail. Tout ça est pris en compte, mesuré minutieusement, étudié dans tous ses paramètres, programmé, informatisé. Le plan de l'usine est fait en conséquence, et ça marche. Nos camions partent chaque jour vers les lieux de livraison. Pas de stocks inutiles dans un hangar. Tout cela a une explication.

Dans les cinq années qui ont suivi, on a refait l'usine à peu près six fois par en dedans, c'est-à-dire de 1987 à 1992. Ainsi un jour, on a fait venir un ingénieur de Québec, un « niflet », on l'avait fait venir pour examiner nos procédés de production. Il a passé six heures dans l'usine, puis il est monté à mon bureau. Je le revois encore, il a mis un carton sur la table, et il a dessiné à grands traits toute notre usine, puis il m'a dit...

2/ ...« si tu fais ce que je te dis, tu vas sauver environ 25 % en main-d'œuvre, 40 % au niveau de l'espace dans l'atelier; tu vas doubler ta production et tu pourras doubler ton chiffre d'affaires ».

Ça, je me souviens de ça comme si c'était hier. Herman et moi avons examiné ça, on était plutôt sceptiques malgré toutes les explications de l'ingénieur. Alors

on a engagé un autre consultant, on lui a remis le rapport du premier ingénieur, et on lui a demandé son avis. Il n'a passé qu'une heure dans l'usine, il comprenait et il confirmait la première étude. François, c'était le nom de l'ingénieur, travaille depuis ce temps-là périodiquement pour nous.

Là, je saute des étapes, il faut se rappeler qu'à cette époque, 1990-1991, nous étions toujours dans le rouge. La Caisse Populaire nous avait décomptés, elle ne croyait plus en notre capacité de la rembourser. Mais voilà que peu à peu, on rembourse nos dettes ; du moins, on fait les paiements correctement et régulièrement et, à la fin de 1991, on sort du rouge. On finit l'année dans le noir, c'est-à-dire qu'on était rentable. On fait nos premiers profits : 10,000\$. Il faut dire bien sûr, qu'Herman et moi ne prenions pas de vrais salaires. Là, l'attitude de la Caisse était « ne faites plus de projet, ça marche, payez vos dettes, ne bougez plus, ne brouillez pas l'eau ». Elle avait tellement peur qu'on se casse la gueule. Alors là, je dois te dire... ça nous fourrait. Oui, on s'était fourré. On n'avait pas vu venir ça, on ne voyait pas comment on aurait pu supporter notre croissance, investir, et faire les aménagements en conséquence, sans argent additionnel. C'est bien beau de faire des profits, mais il faut aussi un bon « cash flow » pour se développer. Ainsi, un jour, une commande de Montréal est arrivée pour quinze mille cercueils. Imagine, notre production totale, il y a peu de temps, était encore de mille trois cents cercueils par an. Alors je suis allé à la Caisse Populaire, ça me prenait tout de suite cent mille dollars de marge de crédit, - pour l'achat de matières premières - si on voulait réaliser cette commande, et la Caisse a refusé. Alors on s'est mis à chercher des capitaux, on a fait une liste de vingt-quatre ou vingt-cinq organismes de financement à capital de risques. Le dernier sur la liste c'était le Fonds de Solidarité de la FTQ. J'ai pris la route et suis allé à Montréal et j'ai rencontré tous ces organismes. Je les ai tous faits. Le dernier, c'était le Fonds, le Fonds de Solidarité de la FTQ, je le gardais pour la fin. Quand j'ai téléphoné pour un rendez-vous, j'ai dit à la secrétaire « moi je ne tiens pas vraiment à donner mon nom, ni celui de mon entreprise. Je ne veux pas avoir de trouble avec le syndicat FTQ, ou avec un syndicat éventuel dans mon usine. Je veux seulement savoir quel financement on peut obtenir de vous autres ». Là, la madame est partie à rire. Et elle m'a dit « c'est pas la première fois que j'entends cela, je vais vous passer quelqu'un ». C'était monsieur Hébert, et il m'a demandé quand est-ce que je pourrais aller le voir. Quand je suis allé le voir, il m'a dit de mettre sur deux pages, qui j'étais, et pourquoi je voulais avoir du financement. Et il ajoute, « si ça m'intéresse, je te le ferai savoir ». Alors on a monté un petit dossier, on n'a pas demandé assez d'argent, c'est sûr, mais le dossier a fini par être accepté. Et quand il m'a appelé et dit que je pouvais ouvrir la bouteille de champagne, alors je lui ai dit « je veux te voir demain matin ». Alors il m'a dit, surpris, « y a-t-il un problème » ? Peut-être pas, lui dis-je, mais je t'expliquerai demain matin. Alors, lors de la rencontre, je lui explique rapidement que l'entreprise au départ était de type communautaire, et qu'elle comptait toujours 475 actionnaires. Il me répond que

c'est absolument illégal, même si ces gens sont des actionnaires minoritaires. On le savait depuis quelque temps déjà.

Il nous fallait donc à ce moment-là racheter tous les autres actionnaires. On évalue le coût à environ soixante mille dollars. Mais il faut comprendre une chose, on ne pouvait pas imaginer mettre une telle somme d'argent pour cela. Si on avait eu cet argent, c'est-à-dire soixante mille dollars, on l'aurait réinvesti dans la machinerie, pas dans le rachat d'actions. Ainsi, on avait un problème. Alors les gens du Fonds ont collaboré ; ils ont accepté de ranger temporairement leur offre de crédit jusqu'à ce qu'on règle notre problème d'actionnariat. Mais nous, on ne pouvait pas les racheter, quand je dis nous, je parle d'Herman, de Benoît qui venait d'arriver, et moi. On était chacun personnellement très endetté, et il y avait la Caisse qui nous demandait toujours d'en remettre encore davantage. Et à l'époque, on se payait peut-être un salaire d'environ quinze mille dollars par an. Donc, pas d'argent pour les racheter. C'est à ce moment-là qu'on a vu des avocats.

Un soir, plus de trois mois après l'offre du Fonds de solidarité, on était toujours sur aucune piste, on se préparait à lâcher. Alors, un avocat de Montréal, qui travaillait auparavant à la Commission des Valeurs Mobilières, qu'un ami d'un ami nous avait présenté, m'invite chez lui. Alors je découvre qu'on était allé à l'école ensemble. C'était un vendredi soir, vers 21h30, je lui téléphone. Il me dit « pas de problème, je garde les enfants ce soir, ma femme est sortie, viens me voir ». Alors, j'étais écœuré, j'avais pris un coup, j'étais un peu pompette, je n'avais pas vraiment la tête à faire des propositions. Mais j'y suis allé quand même. Alors, la solution qu'il nous proposait était la suivante « on devait créer une société en commandite, qui elle, achèterait toutes les actions de chacun des membres de notre grande corporation. On offrait un dollar en argent par action, ou la valeur au livre dans les dix prochaines années, négociée de gré à gré ». On leur offrirait un dollar/action pour des actions qu'ils avaient payées 50 \$ chacune. Tu vois un peu le problème qui s'en vient.

Mais le pire dans tout cela, c'était qu'il fallait visiter une par une, les 475 personnes actionnaires, réparties dans trois villages, dans leur cuisine, et de les convaincre. Cette période fut la plus difficile de tout ce que j'ai vécu dans cette entreprise depuis toutes ces années. J'ai dû aller me chicaner dans toutes les maisons. En fait, on a engagé quelqu'un qui a fait les cas faciles. Les cas difficiles, j'ai dû m'en occuper. Tu sais, le gars qui est bûcheron ou agriculteur, quand tu lui parles de la Commission des Valeurs Mobilières, des Sociétés en Commandite, des actions privilégiées et ordinaires, y comprend rien, lui. Ça a été l'enfer, l'enfer, je te dis, d'expliquer toutes les petites subtilités légales. Et lui te répond « donne-moi mon cinquante dollars ». En fait, ce cinquante dollars, c'était la valeur originale des actions, c'était sa mise de fonds du temps que le projet était coopératif, du temps où toute la population du JAL soutenait ses projets, même si c'était avec de petites mises de fonds. Mais l'action ne vaut plus cinquante dollars, et on lui offre un dollar, parce que c'est tout ce que cela

vaut. On n'est pas au seuil de rentabilité, on a des dettes, on ne peut plus avancer, parce que l'on n'a pas d'argent à remettre dans la caisse. En fait, on est au bord de la faillite, si on ne réinvestit pas. Tu viens de passer deux heures à lui expliquer tout ça, tu lui expliques aussi qu'on est en situation illégale, et il te répond « donne-moi mon cinquante dollars, ou je garde ma crise d'action ». Malgré tout finalement, on a convaincu presque tout le monde, sauf quelques-uns qui n'ont jamais rien voulu savoir, et on est retourné au Fonds de Solidarité de la FTQ. Toute cette opération, ça a l'air de rien, mais ça a pris un an. On a réalisé qu'on est à nouveau déficitaire, toutes nos énergies avaient été dépensées à convaincre les gens, et on avait négligé nos affaires. Alors on avait besoin de fonds encore plus grands qu'avant qu'on ne soit allé voir la FTQ.

3/ Mais le Fonds nous a dit « à partir du moment où on est embarqué avec vous en capital de risque, on est dans le bateau avec vous ».

Là, ils nous ont offert un endossement pour emprunter sur marge de crédit, soit un autre soixante-quinze mille dollars, à la Caisse Populaire. Mais la Caisse Populaire a refusé de nous prêter soixante-quinze mille dollars. En fait, elle a refusé l'endossement du Fonds de Solidarité. Il a fallu que les responsables du Fonds prennent l'avion de Montréal pour venir à Rimouski pour tout expliquer à ce crétin, celui qui était en charge de notre dossier à la Fédération des Caisses Populaires. Et le crétin de lui dire « nous autres, on ne sait pas ce que ça vaut, le Fonds. Si ça va mal, on ne sait pas si le Fonds pourra payer ». Alors, je revois le monsieur du Fonds, un monsieur très calme, mettre les deux mains sur la table, et dire, en se levant, « faites ce que vous voulez, moi j'ai un avion à prendre, je rentre à Montréal ».

Ça, c'est très anecdotique ce que je te dis là, mais ça a fini par se régler ; ils ont accepté de nous prêter. Mais un jour, j'arrive à notre Caisse Populaire locale, et je demande si je peux utiliser ma marge de crédit, on me répond qu'il y a encore un petit problème, et la personne me dit, une madame gentille, la gérante, « est-ce que Monsieur Blanchette, du Fonds de Solidarité, est autorisé à signer les documents ? Il faudrait que l'on ait une résolution du Conseil d'administration du Fonds de Solidarité qui confirme cela ». Alors, j'ai appelé tout de suite à Montréal et j'ai dit à Michel ce qu'elle me demandait. Quand Michel dit à ses collègues derrière lui ce que je venais de lui demander, j'ai entendu un immense éclat de rire. J'étais tanné, et je peux te dire une chose « on est sorti des Caisses, mais ça n'a pas été long ». Le Fonds a dit « on s'en va de là, on sort des Caisses Populaires ». Finalement, le Fonds est venu avec nous, et on a continué à grossir, grossir. Et les contrats avec les Américains étaient payants, notre stratégie bas de gamme marchait. Et aussi bizarre que cela puisse paraître, à l'époque, on était le seul manufacturier canadien à exporter aux États-Unis. Et ça marchait, je te dis. On avait visé juste.

Et, il faut ajouter, qu'avec notre politique bas de gamme, on a bien pénétré le marché de Montréal également. Mais là, les autres ne voulaient plus tellement nous laisser passer, on prenait trop de marché. Tranquillement, on a réalisé que notre gars de marketing avait raison. On vendait de moins en moins cher, on continuait d'agrandir notre usine par en dedans, et on faisait toujours plus d'argent. Et c'est là que François Roy, notre ingénieur, nous a aidés à implanter la technique du « juste à temps ». À l'usine, il nous a fait un nouveau plan, on récupérait de l'espace encore, on avait passé département par département, on continuait d'agrandir par en dedans. Tout était en place après un an de travail.

4/ Puis, ça a été la catastrophe : le feu.

Oui, nous avons eu un feu à l'usine, un feu que j'avais provoqué moi-même, accidentellement. Nous étions à ce moment-là, trois personnes à l'usine, on a eu juste le temps de sortir. Pour reprendre notre histoire, on venait de faire en 1991 cinquante-deux mille dollars de profit net. Puis, c'est le Fonds qui nous le recommandait et également aussi un consultant, Luc Desaulniers, nous devions penser à faire des alliances. C'est là que j'ai entrepris de visiter régulièrement un de nos compétiteurs, Cercueils Victoria à Drummondville. Même si le cœur n'y était pas toujours, j'arrêtais le voir assez fréquemment. Il n'était pas certain où je voulais en venir. Mais nous, nous avions une idée « pourquoi un gros fabricant comme Cercueils Victoria ne distribuerait-il pas notre bas de gamme » ? Je croyais que c'était réalisable. Je n'étais pas certain ; en fait, c'est le Fonds qui me le suggérait fortement. Je le trouvais un peu « flyé » avec cette idée-là. Mais j'étais un peu comme un petit gars qui faisait souvent des affaires que je ne comprenais pas. Je trouvais cela dur d'aller rencontrer le patron, Monsieur Dumont, de Cercueils Victoria. Au bout de dix minutes, quand je le rencontrais, on n'avait plus rien à se dire. C'est un monsieur secret qui ne disait rien. Mais un jour, Cercueils Atlas, un gros fabricant a fait faillite, et il était situé juste en face de Cercueils Victoria. Alors le fils de Monsieur Dumont, Alain, un comptable qui ne travaillait pas avec son père à l'époque, - en fait, il s'y refusait - a décidé d'aller avec son père et de racheter Atlas. Et c'était le fils qui allait s'en occuper. Par la suite, au lieu d'arrêter chez le père, j'arrêtais chez le fils. En fait, ce qu'il faut dire, c'est qu'on était tous les deux nouveaux dans la business des cercueils. On avait des visions communes, on avait peut-être un peu le même âge, on s'entendait bien; ça, c'était un an avant le feu. Alors, c'est un petit rappel que je faisais. Le jour du feu, pour revenir là-dessus, plus précisément le lendemain, le premier téléphone que j'ai eu, c'était d'Alain Dumont qui me dit « il n'est pas question que ça reste comme ça. Je viens de négocier un gros contrat avec Urgel Bourgie, la plus grosse entreprise de Salon funéraire au Canada. Alors, viens me voir, ça va s'arranger, on ne peut pas laisser ça comme ça, on va pouvoir t'aider ». Ça, quand je raconte ça, on a l'air un peu génial après coup. Notre stratégie vue de

l'extérieur a l'air génial, mais c'est comme ça. Ce sont tous des accidents, des accidents sur accidents. D'accidents en coïncidences, ça se met en place tranquillement et quand quelqu'un vient te dire tout à coup « viens, on va t'aider », alors ce ne n'est pas tout à fait une surprise. Alors j'ai été le rencontrer, et il me montra une bâtisse qu'ils avaient achetée et dont ils n'auraient pas besoin. Prends-la me dit-il, installe-toi. Mais on a regardé ça, et ce n'est pas ça qu'on a fait finalement. On s'est installé temporairement dans une shop de fabrication de chaises à Saint-Eusèbe, pas très loin d'ici. Et pour continuer avec cette histoire du feu, on a reçu un deuxième téléphone. C'était la Banque Nationale. En fait on n'était plus avec les Caisses Populaires depuis l'incident dont je t'ai parlé un peu plus tôt. C'était la Banque Nationale qui me dit « t'as passé au feu, qu'est-ce que tu fais » ? Alors je réponds « je ne le sais pas ». Mais vite comme ça, je lui dis que j'ai besoin de cinquante mille dollars pour faire la paie, et payer quelques comptes. Alors, il répond « O.K. envoie-moi la liste de tes comptes, je vais te couvrir ça ». On remarque qu'on n'était plus à la Caisse Populaire là, c'est certain. Autre question qu'il me demande « qu'est-ce que tes partenaires vont faire » ? Alors ça, c'est une autre question. Il dit « est-ce que vous allez tirer la plug ? Reconstituez-vous » ? Alors, je dis « donnez-moi du temps, on va vous répondre ».

Tout ça pour dire que grâce à Alain, qui a eu une autre idée, on a pu produire de nuit, dans sa propre usine, à Victoriaville, puisque ses hommes travaillaient de jour seulement. T'imagines, il nous avait invités à produire dans son usine, la nuit ; il nous avait donné les codes de sécurité, on était allé là-bas avec nos hommes. On couchait dans des hôtels, c'était tellement précis. Exemple, Alain me dit « quand tu prends du matériel, tu le notes ». On se servait même de ses fournitures. Et on a travaillé comme ça, les soirs et les fins de semaine, pendant que ses hommes ne travaillaient pas. Et quand les vacances de Noël sont arrivées, eux cessaient leurs activités. Alors on a pu avoir l'usine pour nous seuls, tout le temps des Fêtes, et tout ça, en tout, a duré de un mois à cinq semaines. C'était le temps nécessaire pour rencontrer toutes nos commandes. En fait, dans le même temps, Herman continuait de produire à Saint-Eusèbe. Puis il a négocié l'utilisation de l'école polyvalente de Cabano, où il a installé une autre petite usine en « juste à temps ». De sorte, qu'en 1992, on produisait après le feu, le même nombre de cercueils qu'en 1991 avant le feu, comme si de rien n'était. On était passés au feu, on s'était réorganisé ailleurs, et on produisait les mêmes quantités. Là-dessus, il faut se le dire, on n'a pas perdu un seul client. Et on a réussi à se financer. Les actionnaires, je pense surtout au Fonds, ont dit « pas de problème, on embarque, on continue ».

Alors je vais te dire une affaire, Robert, « récemment, je passais à Victoriaville, et j'ai été obligé d'arrêter mon char. Je pleurais. Au moment du feu, rien de tel n'était arrivé. Je n'avais pas pleuré avant cela. Mais là, c'était trop fort. T'imagines, cinq ans après, je venais de visiter Alain, j'étais sur l'autoroute 20, et j'ai dû arrêter mon char parce que je pleurais. Je sanglotais sans arrêt. En fait,

je réalise qu'au moment du feu, il y a eu une sorte d'adrénaline, et ça m'a porté pendant un an, de décembre 1991 à décembre 1992. Pendant ce temps on avait reconstruit une nouvelle usine ».

Finalement, tout ça a permis qu'Alain et moi, on se connaisse mieux. Pendant les cinq semaines où on a été là, on se voyait tous les jours et, on a conclu formellement une alliance stratégique. Dans la nouvelle usine, Alain a pris une part du capital, c'est-à-dire 20 %. Ça, on n'a pas voulu le rendre public. En fait, on ne voulait pas que le marché, surtout nos compétiteurs, sache que Cercueils Victoria était maintenant partenaire avec nous dans Cercueils St-Laurent. De plus, on s'est vite rendu compte que nous avions développé, chacun de notre côté, des affaires qu'il était utile de partager. Exemple, nous avions l'expertise du côté du marché américain dans les produits bas de gamme. Toute chose est utile quand vient le temps de s'allier. Toutefois, ces alliances ne sont pas éternelles. On devine à l'heure actuelle qu'on peut être encore pour deux ans à maintenir cette alliance avec Cercueils Victoria, avant, je dirais, qu'il n'y ait confrontation. Mais cette alliance, et ce que nous avons développé ensemble a permis que nous augmentions nos ventes, et notre production. Notre nouvelle usine est conçue pour produire dix mille cercueils, soit le double de l'usine précédente. Cet objectif a été rapidement atteint, en un an seulement, et il faut innover continuellement pour augmenter la production au-delà des prévisions, et répondre ainsi à la demande.

Autre point, nous démarrons une deuxième ligne de production, soit le « cercueil de drap ». Grâce à notre renom, et aussi grâce à une nouvelle distribution, la croissance des ventes de ce nouveau produit est fulgurante. Ainsi en 1995, on a été obligés de démarrer une nouvelle usine ; on loue des locaux à Edmunston, on a acheté des machineries, et on a créé une nouvelle usine. En 1996, un nouveau produit a été développé par Herman : des cercueils en « carton ». On demande des brevets, on s'associe avec des chercheurs de l'Université du Québec à Rimouski qui nous aident dans la mise au point du produit, et c'est en projet actuellement.

5/ On a toujours progressé vite dans cette entreprise et c'est, je crois, grâce à l'input des gens de l'extérieur, qui a toujours été majeur.

Exemple, sans Luc Desaulniers, un consultant, je n'aurais jamais pu mener à terme la négociation avec le FONDS. Exemple également, on a toujours recherché la présence sur notre CA de gens de l'extérieur. Et cela, pour leur expertise. La raison à tout ça, c'est que lorsqu'on était tout petit, ces intervenants divers nous donnaient la « vision de l'extérieur ». Ils ne sont pas des compétiteurs, ni des utilisateurs. Ils n'en ont donc rien à foutre de notre produit. Ils ne vont donc pas nous donner une image biaisée de notre entreprise. Et nous sommes très soucieux de les écouter. Ainsi Maurice Plante, de Papiers Cascades, qui est sur notre CA. Il n'a rien à voir avec nos produits. Mais, des

plans d'affaires, des budgets, il connaît ça. Je me souviens d'une réunion où l'on présentait notre plan d'affaire au CA. Il a passé 45 minutes à écouter, sans mot dire. Puis il a posé une seule question. Et notre plan d'affaires était par terre. Mieux que ça, et à notre grande surprise... nous l'avons nous-mêmes refusé. Autrement dit, ce que tu peux voir, c'est que notre entreprise a été constamment en crise. Il faut bien se mettre ça dans la tête. Il y a trois ans, on était trois dans le bureau, maintenant on est douze et, on entraîne continuellement du nouveau monde. De son côté, Herman, chef de la production, ne dirige plus la production depuis trois ans. Il s'occupe de la formation, de la recherche, et d'essayer de trouver des méthodes nouvelles de production, mais pas du quotidien de la production. Sa grande force, c'est la création. Lui, quand tu le rencontreras, il va t'en parler de la production. Pas comme moi, mais comme lui, c'est-à-dire de l'intérieur. C'est une entreprise qui est toujours en crise, on est passé de quinze employés à plus de cent employés en trois ans. Ça n'a plus de bon sens, on a perdu les pédales. On sait comment le projet est gros de l'autre côté, je veux dire dans l'usine. Et, avant la fin de l'année, on sera plus de cent cinquante employés.

Alors, il faut essayer de planifier, on essaie de se rattraper. Tout le temps, on essaie de se rattraper.

« Certains ont été souvent frustrés et même étouffés
par un régime scolaire dont l'objectif a été
de préparer à des examens plutôt qu'à la vie »
(Guy Rocher)

Benoît

Comment je suis arrivé avec CERCUEILS ? C'est une histoire assez simple. Moi, je suis diplômé en commerce, option finances, de l'Université d'Ottawa. Et quand je suis sorti de l'Université, je voulais poursuivre en informatique. L'été, j'ai travaillé à Squatec comme assistant mesureur, pour Richard Pelletier. Puis je suis retourné à l'école en septembre, j'étais inscrit à l'Université Laval en informatique. Mais après une session, j'en avais assez de l'école, je n'étais plus capable, il fallait que je travaille. À ce moment-là, j'étais vraiment écœuré, je me disais « je n'aurais jamais dû retourner à l'école, j'étais pu capable », et je suis revenu chez mes parents, et j'ai commencé à me chercher de l'emploi. Et un jour, je suis descendu par hasard à Squatec, c'était à l'Action de Grâce, j'avais vu qu'il y avait une job d'analyste financier au CAE (Centre d'Aide aux Entreprises) de Témiscouata. J'ai laissé mon c.v., j'ai passé une entrevue, mais je n'ai pas eu la job. Par contre, entre-temps, Paul Michaud avait eu mon c.v. par le C.A.E. Et Paul se cherchait justement un contrôleur, quelqu'un de bilingue, pour s'occuper de la comptabilité, de l'aspect finances, et tout. Je suis venu le rencontrer un samedi comme aujourd'hui, à la vieille usine, et c'est comme ça que ça a commencé.

6/ Quand j'ai accepté de travailler avec Paul Michaud, ce n'était pas une question d'accepter ou pas, c'était une job que je venais chercher à l'époque. Et il m'avait aussi parlé qu'il y avait une possibilité de devenir propriétaire.

Mais je ne peux pas te dire que j'avais vraiment un objectif bien défini quand j'ai accepté de travailler avec Paul. Et, si il y a une chose que j'aurais dû faire quand je me suis associé avec Paul, c'est de savoir avec qui je m'associais. J'avais 24 ans dans ce temps-là. Remarque, ça n'a pas été une erreur, mais ça a été un coup de dé pour moi. La job était intéressante, Paul me l'a bien vendue, tu connais Paul, il est un très bon vendeur. Je me souviens, je regardais ça un an après, et je me disais, dans quelle « patente » je me suis embarqué. Je n'ai jamais regretté ça, mais tu sais, ce n'est pas la question monétaire qui m'a attiré, ça jamais. Devenir propriétaire m'intéressait. Moi, je me suis associé en même temps que le Fonds de Solidarité est arrivé et s'est imposé comme actionnaire. On avait monté les dossiers financiers pour les présenter au Fonds, c'est moi qui les ai

montés avec Paul. Je les connaissais les chiffres donc, je les voyais les chiffres et les opportunités de croissance, et tout le kit; ça fait que je me suis moi-même intéressé à l'entreprise. C'était une opportunité qui passait et j'ai décidé d'embarquer, c'est comme ça. Je n'ai jamais pensé à l'argent que je mettais là-dedans. Je l'ai mise là, et je la perds jusqu'à un certain point, mais ça ne me dérange pas. Elle est là, elle est gelée là pour plusieurs années, et c'est à long terme, c'est tout. On était quatre au départ, puis on est passé à trois, Paul, Herman et moi. Et quand le Fonds de solidarité est arrivé, on lui a donné 40 %. Ce n'est que plus tard qu'on a pu racheter les actions du Fonds, et revenir à trois actionnaires.

Notre association, c'est sûr, c'est presque une famille, j'ai vécu plus avec ces gens-là qu'avec ma famille. On forme une équipe dans le sens où, tu vois, on partage le même objectif, le même but : c'est la réussite de la compagnie qui compte. On s'oublie financièrement, chacun de son côté, il n'y en a pas un qui essaie de piller la compagnie. De ce côté-là, on a été une équipe, ça a été ça notre force, c'est qu'on était un bloc, en fait.

Mais je ne m'imagine pas qu'on a tant grandi. On a encore le sentiment que c'est une petite entreprise. Pourtant on va faire 10 millions de chiffre d'affaires cette année. Mais on pense encore comme quand on était petit. Et notre idée principale, on veut toujours plus de business, plus de croissance.

7/ On travaille, on travaille, on travaille, c'est comme ça. Il n'y a pas d'autres objectifs.

On avait tous une force. Ainsi Paul, c'est un visionnaire, c'est un formidable développeur. Avec lui, t'embarques, ou t'embarques pas. Mais si tu embarques avec lui, tu le suis, il faut que tu le suives, c'est ça qui était bien dans notre équipe. On n'a pas toujours été d'accord, on a eu des réunions où ça bardait. Mais par contre, moi, la notion de l'équipe, je crois beaucoup en ça. C'est comme au hockey; pour former une équipe, ça en prend de tous les genres, on n'est pas obligé d'être des grands chums ensemble en dehors du hockey. Mais quand on est dans l'équipe, on est ensemble. Et si l'équipe décide qu'elle s'en va là, bien chacun a son rôle à jouer là-dedans. Tu sais, dans une équipe, ça te prend un bon défenseur, ça te prend un bon « scoreur ». Et même si le bon « scoreur », tu ne l'aimes pas, et s'il est tout le temps sur le « party » en dehors de la glace, et qu'il fait toutes sortes de niaiseries, tellement que ça ne pourrait pas être un de tes amis personnellement, mais dans l'équipe, c'est autre chose. Tu travailles avec lui pour un même objectif c'est tout. Ça fait qu'avec Paul, Paul c'est un gars qui développe, ça n'arrête pas. Quand on définissait le plan d'affaires, c'était Paul qui était le leader là-dedans, et moi, j'ai toujours trouvé qu'il avait de bonnes idées. Et jusqu'à date, on ne s'est jamais trompé. Et une fois que le plan était établi, on partait avec ça.

Bien sûr il y a eu des désaccords, mais ils portaient plus sur la manière de faire quelque chose. Tu sais, une entreprise comme la nôtre, pour être compétitive, pour prendre le marché, il faut être productif au bout, il faut continuellement se remettre en question. La production change, et on améliore les procédés, il faut arriver à faire moins d'heures par cercueils, et ça prend quelqu'un qui met de la pression. Tu vas prendre un gars comme Herman à la production. Quand tu y dis « Herman, on fait 6 heures par cercueil actuellement, on serait capable d'aller à 5, regarde, on va se rendre à 5 de telle ou telle façon ». Oh! qu'il répondait, tu ne vas pas me dire comment je vais faire ça. C'est ce genre de désaccord qu'on avait parfois, mais on est toujours arrivé à s'entendre là-dessus. Des fois, ça bloquait, mais on est toujours arrivé à se rasseoir et à se dire « O.K. on ne peut pas baisser la production à 5 heures par cercueil, bien, est-ce qu'on pourrait l'amener à 5.2 par exemple » ? Et dans ces moments-là, ça prend quelqu'un qui tient les cordeaux solides, ça prend quelqu'un qui ne lâche jamais. Paul est comme ça.

Un autre exemple, c'est quand on devait présenter nos états financiers; des fois, c'était « cow-boy » un peu, et on s'obstinait beaucoup, Paul et moi. Tu sais, on a passé des nuits ici à préparer des budgets, et des options, - option 1, option 2, option 3 - et ça ne finissait plus, et des fois, tu te disais « mais ça n'a pas de bon sens, ça n'a pas d'allure ». Mais, quand on se présentait devant la banque, on était prêt, on était blindé, mais c'était dur sur le monde. Et en plus, il faut le dire, on était trop serré, on n'avait pas de « cash ».

8/ C'est pourquoi on est allé chercher le Fonds de Solidarité. C'est parce qu'on n'avait pas de fonds de roulement, la première des choses.

Ainsi, on voulait rentrer chez Urgel Bourgie, une très grosse maison funéraire, et pour cela, il fallait maintenir du stock en consignation là-bas, on n'était pas capable de faire ça. Financièrement, on n'était absolument pas capable de supporter un tel inventaire, ça voulait dire des milliers de dollars de stock en consignation, sans compter des achats massifs de matières premières. À l'époque, on avait même un fonds de roulement négatif, alors t'imagines.

Notre stratégie a toujours été basée sur le fait que le « bas de gamme » va être en demande, le cercueil de bois va être en demande. Et c'est effectivement ce qui s'est passé. On croyait qu'on pouvait faire de l'argent avec ça. Mais pour cela, il fallait démarrer un niveau de production plus important, et vendre plus. On avait besoin du Fonds pour investir avec nous dans cette stratégie de développement. Et on avait besoin d'argent pour entrer chez Urgel Bourgie. On est aussi entré chez Lépine et Cloutier à Québec. Finalement, on a commencé à rentrer chez les gros acheteurs de cercueils au Québec et au Canada.

Mais sans le Fonds, je me demande si on aurait pu réussir. Moi, je me souviens encore de l'analyste du Fonds de Solidarité. Je me demande encore pourquoi il a

cru en nous autres. Pour lui, ce n'est pas l'entreprise qui l'a intéressé, c'est clair; ce n'est pas les installations physiques, c'était les personnes. Il a cru dans les personnes qui étaient là, il a cru dans notre équipe. Mais pour rencontrer les responsables du Fonds, on a eu reçu l'aide d'un consultant, Luc Desaulniers. Je me rappelle, Luc avait eu la remarque suivante « ne demandez pas seulement 50 000,00 \$. Tant qu'à aller au Fonds, on va demander 200 000,00 \$, un quart de million, quelque chose comme ça ». On avait suivi son conseil là-dessus, et ça nous avait donné 150 000,00 \$ à la première mise de fonds.

De plus, quand le Fonds est arrivé avec nous autres, je te dirais que cela a professionnalisé notre gestion, ça nous a aidés, ça a été une autre vision des affaires. Là, on a commencé à être intéressants pour de vrai. On a commencé à parler stratégie, on parlait de développement de marché, de positionnement, on identifiait les gros joueurs sur le marché, on parlait de se démarquer vis-à-vis ces gros joueurs là. Les gens du Fonds, ils nous ont aidés, beaucoup aidés, à ce niveau-là. Par exemple, à réaliser qu'un budget c'est un vrai outil de travail, qu'un plan d'affaires, c'est essentiel. On a fait du chemin avec le Fonds.

9/ Mais tout n'a jamais été facile. Un jour, l'usine a passé au feu. Je t'assure que j'ai mal dormi la nuit que ça a brûlé.

C'est arrivé un lundi soir. Le mardi matin, on a parlé à notre banquier, on ne savait pas trop ce qu'on allait faire là-dedans. Tu ne sais pas, tu es complètement désorganisé, tu n'as plus rien, tu n'as plus de bureau, tu ne sais plus où t'es rendu; où sont tes commandes... et tu ne peux plus produire. On était avec la Banque nationale à l'époque. Paul l'a contactée et a dit « bon, il faut faire nos payes, est-ce qu'on peut payer » ? Pas de problème que le banquier dit, vas-y; ça a été un point important. On a ensuite appelé nos principaux clients, on a demandé 2 ou 3 jours pour réfléchir, surtout pour décider si on restait en production. Ce banquier ne nous a jamais laissé tomber, il est resté derrière nous, il nous a supportés. Si on avait été avec les Caisses Populaires à l'époque où on a brûlé, on n'aurait jamais réouvert, je suis convaincu de ça. Ils auraient ramassé l'assurance pour se payer et nous auraient dit « bye bye ». Mais quand même, il faut le dire, je m'en rappelle, il y avait une personne dans les Caisses Populaires qui croyait à nous autres, et c'était Jean-Claude Larocque. Il faut lui donner le crédit qui lui revient. Il a toujours cru en nous autres, il n'y a personne là-bas qui croyait à ce dossier-là ; et ils voulaient juste tirer la « plug ». L'occasion aurait été belle dans une situation comme celle-là. Mais dans cette épreuve, ce sont les employés qui ont été formidables. On a réuni tous les employés. On s'est posé la question « est-ce qu'on est capables de produire des cercueils ? Comment faire pour ne pas laisser tomber nos clients » ? Tout le monde a dit « on va vous aider; qu'est-ce qu'il faut faire » ? Et là, c'était déjà reparti. À partir de ce moment-là, le feu a été oublié, tu comprends. On savait que nos compétiteurs avaient beau jeu de dire à nos clients « on va vous les fournir les cercueils, nous

autres ». Tu comprends ? Ça fait qu'il y avait une foule de choses à vérifier le lendemain matin. On a fait une rencontre Herman, Paul, Victor, et moi. Victor était complètement assommé. Herman, je pense qu'il était comme moi, il était comme Paul, on était tous les 3 prêts à travailler et à redresser la situation. On a repris la production très vite sur des bases très précaires. On s'était installé chez Ameublements J.A. Morneau. Et aussi à la polyvalente de Cabano, à St-Eusèbe, et à l'usine de Cercueils Victoria. On produisait à tous ces endroits. Évidemment on a dû acheter des outils. Mais là, il fallait refaire le financement; on a emprunté 72 000,00 \$, pour acheter de l'équipement grâce à un Prêt aux petites Entreprises (PPE). Il y avait aussi parfois des équipements existants là où on produisait, même si c'étaient des usines improvisées. Et il y a eu beaucoup de gens qui ont aidé, beaucoup de bénévolat pour repartir; c'est comme ça qu'on a pu redémarrer. On produisait sur trois sites en même temps. On travaillait jour et nuit, on déjeunait et on dînait sur place dans ce temps-là. Je me rappelle, je suis allé à l'usine de St-Eusèbe, un samedi midi, et les gars avaient fait le tour de l'horloge, et ils avaient travaillé toute la nuit. Ils avaient installé une petite cuisine, ça sentait les « toasts » brûlés, on mangeait là, on dormait là, il fallait que la production sorte. On travaillait le dimanche, c'est arrivé la veille de Noël, jusqu'à 6h00. Et le lendemain, la journée de Noël, dans l'après-midi, on avait un meeting avec les employés. Je ne l'ai pas vu le Noël, cette année-là, les gars non plus; mais on ne s'est jamais posé la question. Moi, je n'étais pas inquiet financièrement, je savais que ça allait réussir. Ça a été la première nuit la plus dure, quand ça a brûlé; je n'avais pas dormi. Mais après ça, je ne me rappelle pas d'avoir eu de l'inquiétude.

On dirait qu'à un moment donné, tu y crois et tu y vas, c'est tout. Je n'ai pas eu peur.

« Nous ne serons jamais plus des hommes
si nos yeux se vident de leur mémoire...
nous reviendrons, nous aurons à dos le passé,
et à force d'avoir pris en haine toutes les servitudes,
nous serons devenus des bêtes féroces de l'espoir »
(Gaston Miron)

Herman

10/ Vous me demandez comment je me suis associé avec Paul et Benoît?

Je me souviens, ça a commencé avec un coup de téléphone du JAL. Le monsieur me dit que la coopérative voulait fabriquer des cercueils. C'est bien, que je lui ai dit, mais avant de vous lâcher là-dedans, je vais vous demander une chose, « allez voir l'entrepreneur de pompes funèbres dans votre coin et parlez-lui de votre projet de monter une usine de cercueils dans votre région. Ce qu'il faut que vous sachiez, c'est comment ça se vend un cercueil, avant de penser à en fabriquer ». Et là, en discutant avec lui, c'est là que j'ai vu que, comme ça arrive souvent, il pensait que le prix d'un cercueil, c'est le prix des funérailles. Mais le cercueil, c'est juste un accessoire. L'entrepreneur de pompes funèbres vous vend ses services, sa profession ; puis le cercueil, c'est comme un meuble, c'est comme une chaise, c'est pas autre chose que ça. Et le prix du cercueil n'a rien à voir avec le prix des funérailles.

Et quand les gens de la Coopérative sont venus me visiter, bien sûr qu'ils ont vu le produit, et je leur ai parlé de la business. Je leur ai dit les difficultés que je rencontrais depuis trois ans que j'étais installé à Luceville; ils ont bien vu que j'étais au bord de la faillite. De plus, je les ai mis en contact avec des gens du Ministère de l'Industrie et du Commerce pour qu'ils prennent connaissance d'un dossier que je venais de monter avec eux. Ça m'a surpris aussi de les voir intéressés à venir m'aider. La Coopérative avait des budgets de fonctionnement, elle avait dans ses objectifs de développer la région pour que les paroisses restent ouvertes, pour amener du travail au monde. Il y avait les populations aussi qui étaient impliquées et qui étaient sensibilisées beaucoup au développement de leur région. Il faut se prendre en main, disaient-elles, parce que, à un moment donné, ils vont fermer nos paroisses, ils vont nous « clarier d'iccite ». Moi, dans tout ça, qui était descendu de Montréal juste depuis 3 ans, de voir cet engouement, puis de voir autant de monde se mettre comme ça derrière un projet, ça m'a fasciné. J'avais mangé beaucoup de misères, j'avais déjà mis 30 ans de ma vie pour arriver jusque-là, et, tout à coup...

11/ ...je me suis dit « tabarnouche! ça peut pas faire autrement que de réussir, tout le monde est prêt à s'impliquer ». J'ai accepté l'offre.

Il s'est bâti une usine dans un temps record. Tout ça pour moi, c'était important, c'était de l'aide qui s'en venait, c'était de ne plus être tout seul. Au moins j'aurais un support à quelque part, on m'aiderait pour faire de la mise en marché et faire les ventes, faire les livraisons. Et ils ont dit « Herman, tu fabriqueras, et nous autres, on va s'occuper du reste ». Bien sûr, ça n'a pas été aussi facile que ça, mais si je regarde les résultats aujourd'hui je pense que la décision était bonne. Mais je me rappelle quand même ce qui a été très très difficile pour moi, en arrivant ici; c'est que ça ressemblait à ce que j'avais vécu à Luceville, là où j'avais créé mon entreprise. C'était le fait d'être poigné avec la production, d'être poigné avec des gens qui ne connaissent pas grand-chose, tant au niveau de l'administration qu'à celui des ventes, et même de la fabrication. On me disait « oui, tu t'en viens au JAL, mais c'est pour créer des emplois pour notre monde et non pas pour ton monde ». Je suis donc venu à peu près tout seul, avec ma femme, et j'ai recommencé ce que j'avais fait à Luceville. J'ai habitué des gens à réparer des erreurs, j'ai dû former du monde, on ne peut pas fabriquer un cercueil, sans montrer à du monde comment le faire. Ça veut dire que tu montres tous les métiers possibles qu'il y a là-dedans, tu montres à mesurer, à couper des degrés, à travailler avec des gabarits, à peindre, à coudre; oui, tu montres tout ton savoir. Ça fait plaisir de le montrer, mais c'est difficile de t'enlever de là, puis d'attendre que l'autre ait eu assez de temps pour être capable de produire lui-même. C'est pas facile parce que ça demande beaucoup, beaucoup de temps. Et ceux qui ont mis de l'argent dans le projet veulent voir des résultats le plus vite possible. Mais les résultats ne viennent pas de même. Au début, tu commences à perdre de l'argent, puisque tu n'es pas encore rodé; puis tu en perds, et tu en perds encore. Alors les membres du conseil d'administration questionnent le prix de vente d'un cercueil; on trouve qu'on ne vend pas assez cher. Je me souviens qu'un membre avait dit « ça coûte 3 000,00 \$ un cercueil quand tu te fais enterrer. Pourquoi est-ce qu'on le vendrait 250 ou 300 \$? C'est illogique, ça n'a pas d'allure, l'entreprise de pompes funèbres est capable de payer 700 \$ ». À l'époque, laisse-moi te dire, un cercueil de 700 \$, c'était le prix d'un cercueil haut de gamme, vendu à Montréal. Et ici, on ne vendait pas du haut de gamme. Bien, aussi longtemps que tu te fais « runner » par du monde de même, tu n'es pas capable de fonctionner, c'est pas voué pour un succès « pantoute ».

Ça fait que là, dans un premier temps, on a augmenté le prix; mais on ne fait pas encore d'argent, les actionnaires font des pressions, et on augmente encore une fois. Mais à un moment donné, l'acheteur te dit « écoute là, au prix que tu es rendu là, je vais l'acheter ailleurs, mon cercueil, c'est aussi simple que ça ». Au début, on avait une bonne croissance, j'avais gardé mes clients, on en avait développé de nouveaux au Nouveau-Brunswick, et ils répondaient très bien. Ça

fait que les ventes et la production s'en allaient en croissance. Mais quand on a eu la première augmentation de prix, on a arrêté de croître, et à la deuxième augmentation, on a commencé à vendre moins, et à la troisième, ils ne voulaient plus en acheter. On leur avait conté une chanson, « on a un beau produit et il est meilleur marché, on va toujours être meilleur marché, et on va vous donner un bon service, etc... » Mais après trois augmentations, on a perdu beaucoup de ventes, les gens ici se sont découragés, certains ont démissionné, et un jour, on m'a même mis à pied. Bien oui, la raison est simple, c'est que moi, je prenais pour les employés; moi, je défendais où j'en étais. Pour les membres du CA, ça coûtait trop cher, ils ne faisaient pas d'argent. Mais il fallait que je le forme ce monde-là; il fallait que j'arrive à produire d'une façon rentable, mais avec du monde qui n'a pas beaucoup de formation, ce n'était pas facile. Donc je défendais mon monde dans l'usine. Mais ça a été interprété, « le monde travaille pas, et Bélanger leur monte la tête, on va le mettre dehors », et j'ai été mis dehors.

Mais à un moment donné, le directeur a démissionné. J'étais toujours resté au conseil d'administration malgré qu'on m'avait mis dehors de l'usine, et j'ai offert d'essayer à nouveau, je voulais faire le bout que j'étais capable; ça fait que j'ai repris ça en main. Au départ, la coopérative avait fait un beau plan d'affaire; mais ça n'a pas marché.

12/ Moi je crois que ça ne pouvait pas marcher, tant et aussi longtemps que l'entreprise n'appartenait pas à du monde qui avait mis ses culottes dedans.

Moi j'avais mes culottes dedans. Toute mon argent, et toute ma vie était là-dedans. À mon avis, ceux qui n'avaient qu'une ou deux actions ne pouvaient pas se permettre de prendre des décisions, ils n'étaient pas placés pour ça. Ils ne prenaient aucun risque finalement. Ils avaient acheté des actions pour aider le JAL, et à mon avis, ça se limitait à ça. C'est là que nous avons pensé à racheter toutes les actions en circulation. On investissait, on mettait de l'argent neuf, on prenait tous les risques. Ainsi, je me souviens, j'ai été à la Caisse Populaire et j'ai hypothéqué la maison que j'avais achetée au bord du lac pour mettre de l'argent là-dedans. Ma maison, c'est tout ce qui me restait, et je l'ai mise dans le « pot ». Je me mettais sur le même pied que Paul et Benoît qui ont embarqué avec moi. En rachetant la majorité des actions, là, d'après moi, on partait en business. D'autres événements par la suite sont survenus, et des décisions importantes ont été prises, et qui nous ont aidés.

Quand le Fonds de Solidarité a reconnu que oui, ça valait la peine de nous aider, ça a compté pour beaucoup dans ma tête. Ils sont venus nous visiter, ils ont examiné notre entreprise et ils ont fait une étude de marché; moi je m'en remets bien gros à des gens comme ça. Moi j'ai des connaissances, mais eux autres, ils en ont aussi. Moi j'y ai toujours cru.

Quand on a décidé notre stratégie bas de gamme, par exemple, même si j'aime pas le mot, ça a bien fonctionné. Pour moi, on ne faisait pas un cercueil bas de gamme, parce que je n'ai jamais cessé de faire de la qualité. Dans ma tête, bas de gamme sonnait comme mauvaise qualité. Ben oui, le bas de gamme, je sais, c'est notre tablette en termes de marché, c'est notre créneau; mais pour moi, du bas de gamme, ça n'existe pas. Parce qu'il y a du bas de gamme qui peut être « mauditement » bien fait, même mieux fait qu'un haut de gamme. Parce que pour arriver à faire un couvert de cercueil, et des coupes bien complexes, avec des plaqués, qui ont juste un 1/32, même aujourd'hui 1/40 de pouce d'épaisseur, et d'arriver à faire des assemblages, et de ne pas défoncer cette particule-là, il faut que tu sois raffiné dans tes ajustements. Ça fait que si tu es raffiné comme ça dans des ajustements, au moment où tu te sers de bois solide, tu réussis encore mieux parce que tu n'es pas justifié de faire moins. Celui qui fait du cercueil en bois solide, il va faire un couvert, et même si les parties n'arrivent pas à la même hauteur, il va le sabler, le manger, et le corriger. Mais quand tu fabriques un cercueil de particules, et de plaqués, tu n'as pas le choix d'arriver, parce qu'il n'y en a pas d'ajustements possibles en sablant et rabotant.

Je vais vous dire : moi, j'ai toujours confiance dans le produit que je fabrique et j'ai toujours eu cette confiance. Fabriquer un cercueil de cette façon, avec ces matières, avait sa place dans le marché. Et pour l'avenir, ça changera pas; la population augmente, elle vieillit, et il va y avoir plus de décès. Les arbres prennent toujours autant de temps à pousser, il y en a moins, et j'étais toujours convaincu de mon affaire, de ma formule, de notre procédé de production, qui utilise moins de bois.

Mais là, il faut le dire, j'ai connu du monde, j'ai connu Paul Michaud. Moi, Paul Michaud, chapeau. Je pense que Paul Michaud doit dire, chapeau à Herman dans ce qu'il connaît. Mais moi, je dis chapeau à Paul Michaud. Ça prend du monde comme moi et ça prend du monde comme Benoît et Paul. Mais tout ce monde-là, quand tu mets ces forces-là ensemble, laisse-moi te dire que ça fait quelque chose.

13/ Quand le feu a tout détruit, je crois qu'on a pris ce jour-là, la décision la plus importante de notre vie : redémarrer tout de suite, et même si c'était sur des bases assez farfelues, il faut le dire. Et reconstruire l'usine.

Pour moi, ça n'a pas été pire que ça parce que je voyais deux choses. Soit je considérais ça comme une délivrance. J'avais été entêté à tenir jusque-là, je savais que cet entêtement était après me faire crever, et le feu me libérerait tout simplement. Ou bien, on va être assez fort, on va se tenir, et on va la repartir. C'était comme ça. Alors, quand il y a eu le feu, moi j'ai pas versé une larme, aucune, je regardais brûler ça, et j'étais bien calme, je voyais des heures d'ouvrage, je voyais des années qui partaient en boucanne. Je me suis quand

même demandé « pourquoi que tu lâches pas ? Tu es après manger ta santé, tu ne dors plus, tu travailles comme un fou, ta famille, ce n'est pas une façon d'avoir une vie de famille; pourquoi est-ce que tu lâches pas ? Pourquoi »? Puis un jour il y a un feu, bien la voilà peut-être ma raison d'arrêter. Mais je n'ai pas arrêté.

Quand on a redémarré, on a eu de l'aide des employés, et on a reconstruit une usine neuve. Et nous avons pris de plus en plus de marché. On a fait notre place petit à petit. On était rigoureux dans la qualité de notre production et attentifs aux besoins des clients. Et on n'a jamais écrasé personne.

Mais jamais pour autant, jamais, puis je te le dis, je n'ai jamais jamais tenté, avec l'usine de cercueils, de faire mal à quelqu'un d'autre, d'ôter des ventes à quelqu'un d'autre, ça jamais. Et c'est pareil pour Paul, et ça l'est aussi pour Benoît, on fait notre place dans le marché, on fait ce qu'on a à faire, et si les compétiteurs ont de la misère à suivre, ce n'est pas notre problème.

Paul a été sur le marché et il a été rencontrer des gens. Je disais tantôt que le domaine funéraire n'avait pas beaucoup évolué dans la confection et dans la fabrication. Ben, c'était la même chose pour la mise en marché. Quelqu'un de visible qui se montre, qui se déplace, qui va voir le marché, un entrepreneur ou un agent manufacturier qui se déplacent, et qui demandent aux clients ce qu'ils veulent, on n'avait pas vu ça avant. On faisait du sur-mesure presque; oui, qu'on disait, « on va te donner ce que tu veux, et le meilleur service qu'on peut ». Et avec ça, on a répondu à un besoin, on est arrivé dans le bon temps. Il y avait des manufacturiers aux alentours de Montréal qui n'étaient pas capables, même s'ils étaient seulement à 25, 30 kilomètres de la ville, de donner le même service qu'on donnait nous autres, à partir de St-Just du Lac, à 400 kilomètres de Montréal. On a attiré l'attention, on l'a faite notre place. Comme Urgel Bourgie, et les autres maisons funéraires, ils sont gagnants tous, d'acheter de nous autres. Bien, plus tu fais de gagnants, plus tu vends. Et on le fait, même à New York aujourd'hui. Tous les lundi matin, on est rendu à New York, et on livre à temps. Mais pour faire ça, il faut un plan d'usine et des procédés de production qui soient adéquats. Dans un premier temps, je me rappelle, on a fait un « lay out » pour fabriquer 50 cercueils par jour, et il y a des journées, où on en a sorti 100. Ça veut dire qu'il a fallu retravailler le « lay out » tout le temps, et c'est toujours dépendant de ce que tu as vécu et de tes connaissances qui n'arrêtent pas d'augmenter. Là-dessus, tu deviens de plus en plus fin, de plus en plus raffiné quand tu conçois les postes de travail ; tu vas raccourcir les temps et les espaces, d'un poste à l'autre, parce que tu as du vécu. Quand tu n'as pas de vécu, c'est apeurant.

14/ Mais la première fois qu'on s'est fait parler du « juste à temps », on nous a dit qu'on prenait 50 % d'espace en trop; on a dit « wow! wow! vous êtes capable d'en produire plus dans le même espace ? Il faut nous montrer ça ».

C'est là qu'on a connu François Roy, l'ingénieur. Tu sais moi, j'y ai cru, quand il nous a dit ça. Parce que quand tu as travaillé avec des gabarits, - on le vivait dans le meuble, dans les usines de papa - tu sais, cette idée me faisait moins peur qu'à d'autres probablement. Mais avant tout, le « juste à temps », il faut que tu y croies, il faut que tu y croies et que tu mesures. Parce que c'est comme une règle de 3 à un moment donné. C'est que, pour travailler en série, c'est pas compliqué, tu dois avoir les inventaires suffisants pour que tu ne manques de rien ; c'est pas relaxant, mais c'est sécurisant. Il n'y a pas le problème d'en manquer, on en a. Mais de raccourcir le délai entre 2 opérations par exemple, si tu traites d'un lot complexe, bien ça te prend plus de temps que de régler ta machine pour 25 morceaux. Alors on a vu que c'était dans la façon de régler nos machines qu'on n'était pas correct, c'est ça qui nous empêchait de rapetisser les lots. On y mettait beaucoup trop de temps.

Et en même temps, c'est là qu'on a commencé à faire de la « valeur ajoutée ». Chaque opération comptait plus. L'intérêt, « c'était de pouvoir rapidement changer de gamme et d'occuper le moins d'espace de plancher ». Et si tu occupes le moins d'espace de plancher, alors tu es capable de produire plus. Le système de travailler en « juste à temps », c'est aussi de travailler avec des signaux. Tu n'as pas besoin de quelqu'un qui va se déplacer sur le plancher pour vérifier tout le temps les stocks. Parce que là, c'est le gars qui voit tout, tout seul, et qui obéit à des signaux qu'on s'est donnés.

Mais en même temps, plus on travaille comme ça, plus on spécialise les postes de travail, plus ça sectionne. Tous les postes qui peuvent se couper en 2, ils vont être coupés en 2. Oui, on sectionne plus, mais on demande aussi aux gens d'être capable de maîtriser les tâches en avant, et en arrière de leur poste à eux. C'est la polyvalence. La façon de se balancer est que les gens se déplacent. Quand tu as de l'avance, alors tu recules, et tu vas donner un coup de main à l'autre. En travaillant de cette façon-là, les nombres de pieds carrés que ça te prend pour produire, bien ils diminuent puisque tu n'as pas d'inventaires inutiles, à cause des signaux; et tes gens voient mieux tout ce qui se passe, et ils se déplacent plus rapidement.

Bien sûr que l'ingénieur Roy, en passant par l'école, il avait étudié, appris, et il avait compris tout ça. Parce que cette idée, c'est chinois; en tout cas, c'est asiatique. Mais de venir et de vendre son idée à des gens comme nous qui ont toujours travaillé d'une autre façon, ce n'était pas évident là. Soit tu y crois, et tu fais le « mouve », et tu décides physiquement d'organiser ton usine pour travailler comme ça, soit tu décides de ne pas embarquer là-dedans. Mais là, ça va être un fiasco. Moi, j'ai eu confiance et j'ai embarqué, c'est peut-être ça mon apport, comme tu dis. Mais si tu as peur que ça ne marche pas; et bien, ça ne marchera pas. Ça fait qu'au départ, il faut y croire, ça devient comme une religion.

Quand ça a été le temps d'expliquer aux employés de quelle façon, on allait travailler, je pense que je me suis pris de la bonne façon. C'est sûr et certain que

c'est stressant quand un employé s'embarque dans quelque chose de nouveau. Avant il avait toujours 50 pièces en avant de lui, mais là, il va y en avoir juste 7, puis 4, c'est énervant. Il a peur d'en manquer, il te sort toutes sortes de raison pour ne pas le faire. Mais il faut que tu sois préparé d'avance avant de l'implanter. Et je pense que les employés vont embarquer avec toi, si tu expliques comme il faut, si tu leur fais part de ton projet bien avant de l'implanter. Une usine, c'est la direction, et ce sont les employés aussi. La direction toute seule, ça n'en fabrique pas de cercueils, ils ont beau être fins, ils ont beau être bien bons sur les calculatrices et sur les ordinateurs, mais la direction toute seule, ça ne fabrique pas de cercueils. Quand les employés sont conscients que tu reconnais leur travail, le travail qu'ils font, ils embarquent. Et tu sais, c'est réciproque, on a besoin de ça nous autres les propriétaires, d'être proches de nos employés.

15/ Mais il y aura toujours des nouveaux employés, et la formation restera toujours un problème. Il faut que les dirigeants soient de plus en plus sensibilisés à la formation, c'est très important.

Dans le passé, on n'a pas toujours été assez attentifs à ça. Si tu formes les gens, ils vont de mieux en mieux comprendre et de mieux en mieux travailler. Il faut aussi qu'on essaie de trouver des gens de métier déjà formés par l'expérience, qui ont appris sur le tas, et qui maîtrisent ce qu'ils font. Et pour moi, là-dedans, un bon bricoleur est aussi bon qu'un gars qui a passé par l'école du meuble, et qui a juste appris de la théorie, et pas grand-chose de pratique. Tu vois, c'est mon idée.

Il faut aussi des compétences nouvelles. S'il y a de nouvelles peintures sur le marché, bien sûr qu'il faut les connaître. Souvent les compagnies de peintures vont venir faire de la formation, ils vont aussi amener les équipements qu'il faut. Ils participent ainsi à la formation de tes employés. Mais on aime bien ceux qui sont capables de patenter des choses. Comme moi, je suis un « patenteux », mais il faut que j'aille plus loin aujourd'hui dans ma façon de patenter. J'aimerais être « patenteux » en fer, « patenteux » en d'autres choses. Très souvent les « machine shops » de la région ne comprennent pas ce que je veux, elles ne se penchent pas sur mon problème, pour essayer de le régler; c'est pourquoi je fais souvent appel au CRIQ, le Centre de Recherche Industriel du Québec, j'oserais dire qu'on n'arrête quasiment pas de faire appel à eux.

Même François Roy, c'est un gars qui a travaillé dans d'autres usines, qui en a vu des patentes et qui en a vu d'autres façons de faire, mais il n'arrête pas. Et Roy est bon pour ça, c'est un bon consultant. Pour moi, un consultant, c'est quelqu'un qui m'apporte du plus, et c'est quelqu'un avec qui je peux me mesurer. Pour moi, ce qui compte, c'est de mettre mes connaissances au côté des siennes, et être capable de mesurer les miennes par rapport aux siennes. Ce n'est pas

d'essayer de gagner dessus, mais c'est essayer de profiter de tout ce qu'il a de plus que moi, pour que ça s'additionne.

16/ Mais comme je vous le disais, j'aurai bientôt 71 ans, et je vais bientôt quitter l'entreprise. J'aimerais bien vous dire comment je vois ça.

Oui, récemment, j'ai vendu mes actions. Parce que si je reste comme actionnaire, ce serait pas juste pour rien, ce serait pour aller beaucoup plus loin encore, ça voudrait dire entre 5 et 10 ans par exemple. Je suis un peu vieux pour ça. On sait que quand tu es actionnaire, tu as mis tes culottes là-dedans, et tu travailles comme un gars qui a ses culottes là-dedans, ça demande des heures, ça demande beaucoup de ton temps de penser toujours à l'entreprise. Parce que l'affaire, ce n'est pas juste de travailler. Quand je rentre chez nous le soir, je travaille tout le temps; je veux dire, entre les deux oreilles, ça fonctionne tout le temps. Et aussi longtemps que je suis propriétaire, ça m'oblige à être comme ça. Les heures que je mets ici aujourd'hui, c'est essoufflant, et à l'âge que j'ai, ça paraît pas, mais je suis essoufflé.

Alors là, en me retirant dans la prochaine année, je devrais être capable de m'en sortir. J'ai l'impression que ça va faire mal, comme un accouchement, quand on coupe le cordon, parce que c'est mon bébé, l'usine. Il va y avoir une coupure et ça va faire mal, bien plus mal que de passer au feu. Mais j'ai décidé de décrocher. Et avec ce que je retirerai de la vente de mes actions, je vais essayer d'assurer mon avenir.

Comment ? C'est parce que je vois encore bien des opportunités de développer des choses pour cette usine. Il y a des sous-contrats possibles que je peux obtenir de l'usine. Ici, il n'y a pas de département de recherche, il n'y a personne à l'exception de moi qui a des idées de faire des choses autrement, de prendre d'autres matières peut-être pour fabriquer des cercueils, ou encore pour faire mieux que ce qu'on fait déjà. Ça fait que je me retire, et je vais le faire tout seul dans un petit atelier. C'est ça le lien que je veux garder avec l'usine ; donc, je ne coupe pas complètement. J'ai déjà acheté une bâtisse, il y a le logement en haut, où on va rester ma femme et moi, et une petite usine en bas où je développerai des produits, « de nouvelles choses ». Je travaillerai dans ce que j'aime à développer.

17/ Je n'ai pas beaucoup parlé de ma femme, mais je vais te dire une chose; c'est que, si j'avais pas Francine qui est complice dans mes entreprises, et qui me connaît assez bien pour deviner ce que je vis, je n'y serais pas arrivé.

Dans des projets comme ça, il n'y a pas un mariage qui tient s'il n'y a pas de complicité au départ. Parce que ça se peut pas, ce que tu fais vivre à une femme, quand tu es un gars comme moi. Si tu n'as pas cette complicité, il n'y a pas un mariage qui tient, il va sauter en l'air, c'est invivable; ça n'a pas de sens, ça n'a

pas d'allure, tu comprends. Francine me connaît bien. Si je te disais que, quand j'ai besoin de me vider le cœur, de parler de l'usine, de parler projets, de gabarits, de « juste à temps », elle en mange elle aussi du « juste à temps », à force de m'en entendre parler.

Elle fabrique pour l'usine un petit gallon qui cache les crampes aux alentours d'un couvert de cercueil, elle a son « kanban ». Un inventaire en « juste à temps », on appelle ça un « kanban »; elle a son « kanban » à la maison. Jamais l'usine de cercueils, depuis qu'elle fait des petits gallons, jamais l'usine de cercueils n'a manqué de gallons. Parce qu'elle travaille en « juste à temps », elle aussi, avec des signaux.

Quand j'arrive chez nous et qu'elle sent que j'ai quelque chose sur le cœur, je te raconte pas de menteries, je te le jure que c'est vrai, à force de parler de projets, de « juste à temps », et je ne l'arrête pas... elle me fait assez parler, que l'abord du jour est là, que le soleil est en train de se lever, qu'il faudrait aller se coucher, mais elle reste avec moi; et on continue d'en parler. Je suis tellement dedans, assez que j'en mange, j'en mange, j'en vis; et quand je suis parti à parler de ça, j'ai bien de la misère à m'arrêter. Mais elle le connaît ce côté-là de moi, elle le connaît. Et en plus, elle l'aime ce côté-là, parce qu'on a vécu des choses ensemble et ce projet a été autant le sien que le mien.

Quand j'ai vendu mes actions, je n'ai pas pleuré. Francine avait mis ses actions dans le « pot » comme moi. Elle vient de toucher son argent, pour les 3 actions qu'elle avait gardées. Elle s'en « crisse » de l'argent, tu comprends. Mais si tu savais comme son cœur est accroché après ce qu'elle a vécu comme une actionnaire, et aussi comme la femme du propriétaire, je ne sais pas si tu comprends. Pour elle, l'usine de cercueils, c'est aussi son bébé. Elle a aussi travaillé dans l'usine au début. Mais à un moment donné, elle s'est fait opérer. Elle a enseigné à une remplaçante ce qu'elle faisait avant de se faire opérer. Mais quand elle est revenue au travail, celle-là qui l'avait remplacée était plus vite qu'elle, parce que Francine est trop minutieuse. Ça fait que, dans une production serrée, et dans les besoins qu'on avait à l'époque, disons que pour l'usine, c'était mieux que ce soit l'autre qui fasse son travail. Alors elle a perdu sa job, c'est ce qui fait qu'aujourd'hui elle s'est accrochée au travail de faire des petits gallons. Mais ces petits gallons, on les remplace de plus en plus par un carton, et sa possibilité de revenu diminue. Et là, elle vient de vendre ses actions. Alors qu'est-ce qui lui reste de Cercueils St-Laurent ? Il lui reste ce projet qu'on va développer ici, à la maison, dans l'atelier que j'ai aménagé. On va encore travailler ensemble.

Je lui dis : « Fais-toi en pas Francine, on leur fera des petits cercueils d'enfants, on va en faire une spécialité, on va leur faire un prix - c'est un autre projet - c'est pas un autre Cercueils St-Laurent, mais c'est un autre Herman; et il est embarqué dans ce projet de recherche, et ça va très bien ». Si je te disais que c'est un amour de femme, tu me croirais ? Mais pour un gars entrepreneur comme moi,

si ta femme embarque pas avec toi, t'es fait à l'os; ou c'est elle qui est faite. Mais ça peut pas tenir.

18/ J'ai retiré de grandes leçons de ce projet qui a été celui de toute une vie.

C'est peut-être ces expériences de vie, celles que j'ai vécues, qui font que je suis capable de te dire que je reviendrais pas sur le passé, et que je ne voudrais pas connaître l'avenir. Si j'avais connu l'avenir est-ce que j'aurais fait la même chose, le connaissant ? Je ne pense pas. Aujourd'hui je suis dans le présent, il est important pour moi le présent. Le passé, il est passé, je ne peux pas rien y faire. Et moi je suis bien aussi avec des projets d'avenir et avec des objectifs, peu importe l'âge. Je vis bien quand j'ai de quoi dans l'esprit, à penser, à développer, à faire. Ça fait que la journée où je n'aurai pas ça, je vais tomber bien inquiet, je demande juste au bon dieu de me laisser toujours ce goût du défi, le goût de développer, de me mesurer. J'ai pas peur de l'inconnu, j'ai pas peur des nouvelles machines, on s'en va vers ça, ça évolue, alors on y va.

Je me pose même pas cette question de savoir ce que ça aurait fait si je n'étais pas venu dans le JAL, parce que pour moi, dans tout ça, il y a de la providence d'être venu ici, tout comme d'avoir passé au feu. Quand ça a passé au feu, je n'ai pas braillé. Après coup, on a toujours à un moment donné, une vue de l'ensemble ; et on se dit que c'était pour le mieux, peu importe le malheur qui arrive. Dans toute chose qui arrive, je l'ai vécu assez souvent, c'est pour le mieux que ça arrive. C'est ça, ma philosophie. Ça fait que l'usine, elle s'est en venue ici, et c'était pour le mieux. Elle a passé au feu, c'était pour le mieux. Puis aujourd'hui, quand je vois le nombre d'autos qu'il y a dans le parking, puis le monde que ça fait vivre, et les commerces que ça fait vivre, je me dis que c'était pour le mieux, et j'en suis fier. Je suis content et je suis fier, j'ai amené dans les Cercueils St-Laurent, des façons de faire, des façons de fabriquer qui viennent de papa, c'est là, tout est là. Quand on est prédestiné pour quelque chose, je pense que c'est malgré nous autres, on embarque dans la chaloupe et quand même tu planterais ta rame pour tourner à droite, si ça doit tourner à gauche, ça va aller à gauche.

Puis je vais vous donner juste... je raconte pas ça à beaucoup de monde... mes premiers cercueils que j'ai fabriqués, je les ai fabriqués pour deux de mes jumelles. Papa et maman, quand ils se sont mariés, bien sûr papa travaillait avec son père sur des portes et châssis, mais papa était aussi entrepreneur de pompes funèbres, il avait un corbillard avec des chevaux et des couvertes à chevaux, j'ai des portraits de ça. Alors quand j'ai perdu mes deux premières petites filles, des jumelles; maman a dit « Herman, je vais te donner un coup de main ». Elle n'avait pas peur des cercueils, elle. Bref ces deux cercueils-là, des petits cercueils de 17 ou 18" de long, recouverts avec du satin, ça a été les deux premiers que j'ai manufacturés. Pourquoi je fabrique des cercueils aujourd'hui ? Tu sais à un moment donné, il y a des liens. Les deux jumelles, est-ce que là-

haut elles ont « checké » la progression de tout ça ? Je me dis que oui, ça a assuré mon avenir. Et aujourd'hui, ça assure l'avenir de ces gens du JAL. Je pense que mon passage sur terre était de faire ça. Puis un jour, j'embarquerai dans un de ces cercueils, moi aussi; bien sûr, tu sais, pas nécessairement un des miens. Mais non, je suis content, je suis fier et je pense que je suis satisfait. Ce que je retiens, c'est que ça m'a permis de connaître des gens, d'avoir des compagnons de travail que j'apprécie et que j'aime. Et de voir qu'on est capable ensemble de bâtir des choses. Ce n'est pas juste l'affaire d'un homme, une réalisation comme ça. Je le disais tantôt, je n'aurais pas été capable de le faire tout seul. Mais ensemble, regarde c'est quoi qu'on a réalisé. Ça fait que ça pour moi, le travail d'équipe, travailler ensemble, avoir des objectifs, et se faire confiance mutuellement, tout ça c'est bien important. Moi je sais que Paul, il fait sa job comme il faut. Et il pense, - je pense qu'il le pense - la même chose de moi. Je lui donne tout ce que je peux, et lui aussi il donne tout ce qu'il peut. Il est chanceux, il est jeune, il en donne plus que moi. Mais je suis content, j'ai fait du monde heureux autour de moi en créant des jobs. Les familles sur le Bien-être Social qui ne travaillent pas, ce n'est pas bien drôle. Le gars qui a une job ici, il a une job à l'année, il a un revenu; je le vois, il vient de changer de char, je vois tout ça. Si j'avais jamais fait le « mouve » que j'ai fait un jour, il n'y en aurait pas eu, de ça. Ça moi, ça me satisfait beaucoup. Je suis content, je ne pense absolument pas à ce que j'ai vécu. Sans ça je me dirais, je ne serais même pas capable d'avoir le réflexe que j'ai là. Pour moi les employés, c'est une famille, autant ceux-là d'ici que ceux-là d'Edmunston, où on vient de construire une nouvelle usine. Je vais à Edmunston et c'est la même chose, on dirait que ça devient un peu ma famille, c'est un peu tous mes enfants. Pour moi c'est un peu ça. Ça leur fait du bien d'avoir une job, et moi, ça me fait du bien de les encourager, d'être fier de leur travail, de leur job.

19/ Dans l'avenir, je pense, que Cercueils St-Laurent va être à l'image des gens qui vont travailler dedans.

Il va falloir faire attention quand ils vont aller chercher du nouveau monde. Il va falloir s'assurer que les gens qu'on va engager, les têtes dirigeantes surtout, c'est important qu'ils travaillent tous dans le même sens. Parce que je pense que, là où on est rendu aujourd'hui, il faut faire plus attention. Parce que tu prends plus de place qu'avant sur le marché, on est devenu gros, tu es plus dérangeant qu'avant, ça fait qu'il ne faudrait pas aller faire une gaffe autant en production que sur les marchés.

Veux veux pas, tu es plus présent, donc tu vas être plus critiqué, tu vas être plus « checké », plus « watché ». Prends juste l'exemple d'un fond de cercueil; il ne faudrait pas qu'il se détache, t'imagines ce qu'on dirait « Cercueils St-Laurent viennent de défoncer leur cercueil; et le corps est tombé sur le perron de l'église ». Qu'est-ce que tu penses que ça ferait ? Ce que ça veut dire, c'est que,

autant dans les achats, que dans les ventes, dans tous les postes finalement, il faudra que chacun donne autant que ce que je demanderais moi, et je serais bien exigeant. Il faut que chacun donne autant que ce que moi j'ai donné, autant que ce que Paul a donné, autant que ce que Benoît a donné, il faut du monde comme ça.

Aujourd'hui il faut donner aux employés des objectifs assez précis, il faut donner de bonnes descriptions de tâches. Et si la personne n'est pas capable de faire le travail qu'on attend, pas parce qu'elle ne le veut pas, elle le voudrait, mais parce qu'elle n'est pas capable de la faire; alors il faut que tu la formes, que tu lui donnes les bonnes compétences. Ou il va falloir que tu la changes. Parce qu'on a aussi besoin d'une discipline dans une usine, et cela, peu importe le poste que tu occupes. Si tu t'en fous, et s'il n'y a pas de discipline autour de toi, ça va faire mal. C'est important aujourd'hui avec l'informatique et avec les systèmes complexes qu'on a mis en place. Il y a un proverbe anglais qui dit « donne-lui de la merde à ton employé, et il va te sortir de la merde ».

Aujourd'hui, ça devient de plus en plus pointu; et de plus en plus, la compétition est forte. Ça veut dire que tu as besoin de connaître ton prix de revient, de bien fixer tes prix de vente, de bien connaître tes marges, tu as besoin de travailler plus et toujours mieux. Moi je fais encore des plans avec un crayon et une règle, je me trouve naïf en maudit, quand tu sais ce qu'un ordinateur est capable de faire. Bien sûr je souhaite que la compagnie se dote des instruments qu'il faut.

Mais un ordinateur tout seul n'est pas capable de rien faire, ça prend du monde de qualité derrière l'ordinateur. Oui, il faut les personnes qu'il faut. Le marché est là; et il y a de la place pour longtemps.

« Le godendar, le sciotte et la hache à deux taillants
viennent à bout de bâtir une région.
C'est ainsi que, même si le sol était maudit
en certains jours de découragement, l'enracinement des années
porte un attachement profond à ce coin de pays »
(Rosaire Beaulieu)

Chapitre 4

CEDRICO

Gilles Bérubé, le propriétaire de l'entreprise Bois d'œuvre CEDRICO inc, le « rêveur réaliste », a imaginé son entreprise bien avant qu'elle ne naisse. Pendant plus de quinze ans, il accumule des expériences, et aussi un capital. Et c'est en 1977, qu'il fait l'acquisition de l'usine de bardeaux de cèdre de Victor Boudreau, à Price, dans le Bas-Saint-Laurent. Commence alors l'aventure de la plus importante entreprise de sciage de l'Est du Québec. À plein régime, l'entreprise transforme plus de 200 millions de pied mesure de planche (pmp) annuellement, génère plus de 700 emplois, et des retombées économiques de plus de 40 millions de dollars.

Gilles

C'est difficile pour moi de me présenter. Je n'aime pas beaucoup me mettre en avant comme ça, ce n'est pas mon genre, je ne suis pas un politicien; je suis un industriel, je suis inné industriel, je vibre dans l'industrie. Ça arrive que les industriels donnent des conférences, et j'y vais. C'est pas toujours facile de les comprendre. Mais avec moi, soyez rassurés, vous ne serez pas écartés, je vais vous parler avec ma peau, mes tripes; je ne suis pas snob, vous n'êtes pas snob, vous pouvez me couper, j'ai mes idées en ordre, et je vais être capable de vous répondre.

1/ Je ne suis pas capable de vous parler du Groupe CEDRICO, ni de Gilles Bérubé, si je ne me rapporte pas aux bancs d'école.

J'ai arrêté l'école à l'âge de seize ans. Mon curriculum vitae ? Je suis un fils de cultivateur. Et bien oui, je suis venu au monde sur une ferme. J'ai pas toujours

fait de la cravate, j'ai ramassé des roches, j'ai tiré des vaches à « trions », j'ai coupé du bois avec une sciotte et puis, pendant les vacances, je suis venu à bout de me dénicher une job à l'âge de treize ans, à 1\$ par jour. Je savais très bien à l'époque que je ne serais pas le gars qui travaillerait à salaire. Je me disais, il n'y a personne qui va m'employer, je devais me faire à cette idée. J'avais cette idée fixe : « travailler pour les autres, il n'y a rien de motivant dans ça ». Mais, fais-tu un industriel ? Fais-tu un commerçant ? Je ne savais pas. À un moment donné, je me suis dit, je vais aller travailler ailleurs, je vais apprendre, prendre de l'expérience; oui, je vais ramasser des expériences.

On me disait, « tu pourrais aller suivre ton cours de beurrier et tu travaillerais dans une beurrerie ». Je me suis dit, ce n'est pas bête, je vais y aller le suivre, mon cours de beurrier. Et lorsque je suis revenu, à 18-19 ans, j'ai dit à mon père « j'achète la beurrerie ». Alors c'est décidé, j'achète la beurrerie ; j'ai acheté ma job. Mais je n'étais pas heureux là-dedans. C'est simple, les cultivateurs ne pouvaient pas me vendre du lait 24 heures par jour, ils me livraient trois fois par semaine, ça ne marchait pas assez vite pour moi, je m'ennuyais. Mais je faisais autre chose tout le temps à côté, j'ai appelé ça « gossier ». Je faisais n'importe quoi, je prenais tout, tout, sans rien laisser passer, j'étais de même. Et je le suis encore aujourd'hui; je ne laisse jamais rien passer. Oui, c'est dans ma tête que ça bougeait ; j'ai appelé ça, ma méditation.

2/ Mes parents, quand j'étais jeune, me disaient « Gilles, on t'envoie dans les grands collèges ». Mais moi je me disais « j'ai pas le temps, moi, il faut que je gagne ma vie ».

Mais la vraie opportunité ne se présentait pas. J'avais fermé la beurrerie, c'était la période des fusions en agriculture. Les petites coopératives de village devenaient de grandes coopératives. Et les grandes coopératives achetaient tout. De plus, je me disais « je ne suis pas bon en affaires. Je me suis lancé dans une beurrerie et ça ferme, on nous achète ». On nous ridiculisait ; et avec raison, ça ne valait rien. Alors, quand je vends la beurrerie, c'était quasiment une faillite dans ma tête.

Mais là, on était à l'époque des moulins à scie, des usines de sciage. Parce que je voulais me rentrer dans le bois. Je les regardais opérer et je me disais « mossusse » qu'ils ont une belle usine, je trouvais ça le fun, et puis je me voyais dans ça. Mais je savais que ça prenait de l'argent pour avoir une usine. Et je me sentais vieillir, je sais, j'avais seulement 20 ans, mais je me disais, c'est pas à 40-50 ans que je vais partir en affaires. À moment donné, j'entends parler de quelqu'un qui faisait des huiles essentielles avec des branches de sapin. Je suis allé le voir, à la cachette. Je suis allé l'espionner avec une grande lunette. Puis je me suis dit, j'ai la bâtisse où j'avais la beurrerie autrefois. Alors, pourquoi pas y faire des huiles ? Et voilà mon Bérubé qui se part dans les huiles essentielles. Ça

ne coûtait pas trop cher, j'avais un peu de sous de ramassés, alors j'ai investi là-dedans. Mais en même temps, j'accumulais encore plus de sous, je prenais mon petit 1,000\$, et avec ça, je construisais des logements. Et puis je louais des logements, je trempais un peu dans l'immeuble.

Puis un jour, je suis monté à Saint-Michel de Squatec pour ouvrir un hôtel. Je l'ai construit entièrement. L'hôtellerie, ça fonctionnait, soyez assurés que j'avais le vent dans les voiles. Construire un hôtel en plein bois sur le bord du chemin, il faut le faire ; et il est encore là aujourd'hui. J'ai été là, pendant 22 mois de temps, à 350 places, à refuser du monde, c'était toujours plein. J'avais la cravate, j'avais de la jasette, je placotais, et puis j'attirais le monde, c'était l'enfer. Mais moi, je me donnais corps et âme. Et puis la mère en arrière du bar, ma femme, c'était le calvaire à vivre, coucher à trois heures du matin, et à sept heures, être debout pour se ramasser des sous. Mais j'ai réussi. Remarquez bien, mon hôtel, ce n'était pas un taudis. Tu rentrais, c'était le beau tapis rouge partout, du tapis après les poutres, insonorisé avec ça. Et puis là, on faisait danser les jeunes, puis on leur vendait de la boisson, comme de raison. Et ça « fouerrait ». Pendant que j'étais dans l'hôtellerie, l'horizon s'étendait tout le temps. Mais je me disais que je ne passerais pas ma vie dans un hôtel. Et à un moment donné, je me suis tanné de ça, me lever à sept heures du matin et travailler jusqu'à trois heures de la nuit. En fait, je m'ennuyais, je me suis donc mis à acheter des lots à bois. Ainsi je me rapprochais des usines de sciage. Je leur vendais mon bois. Le scieur me regardait faire, jaloux d'une part, mais bon gars de l'autre. Il me disait, ton bois je vais l'acheter; mais, quand il avait le temps de le couper lui-même, il me disait, « non, j'achète pas ton bois ». Mais un jour, j'ai pris le dessus dans cette affaire-là. Vous savez ce que j'ai fait ? Je me suis loué une petite usine de sciage à Squatec. Je ramassais tout le sapin et l'épinette, et puis je vendais ça aux industriels. Et en plus, j'usinais ce que personne ne voulait faire : le bardeau de cèdre. J'ai tout fait dans cette usine-là, tous les métiers.

Mais voyez-vous, avec ces expériences, j'allais à l'école; c'était ça, mon école. Et un jour, l'occasion s'est présentée. Là, à un moment donné, après avoir opéré une petite scierie, une beurrerie, une usine d'huiles essentielles, un hôtel, géré des blocs appartements, construit des maisons, coupé des lots à bois, je vais vous dire la date, un certain 11 avril 1977, voilà, je suis devenu propriétaire de l'usine de bardeaux de Price. On l'a baptisé CEDRICO. Chercher le nom, ça nous a pris une soirée, et à un moment donné, encore une fois, j'étais avec ma bonne femme, là, sur le coin de la table, on a baptisé ça : « CEDRICO ».

3/ L'usine de Price, c'est là que j'ai planté la graine. Tout part de là. Je venais de réaliser le projet de ma vie, j'avais 35 ans. C'était le rêve.

L'usine de Price, à l'époque, c'était une usine de bardeaux avec cinq machines, et huit hommes sur le « payroll ». Le propriétaire faisait tout, il était le médecin, le pompier, le limeur, c'était l'homme-orchestre de toute cette petite « shop ».

Au départ, il y a eu une certaine négociation, mais pas tellement longue. Le propriétaire courrait après moi. Et comme ça faisait quasiment 15 ans que je cherchais toujours la shop de ma vie, je pensais l'avoir trouvée, je courrais aussi après lui. C'est clair, j'étais acheteur, la transaction a été vite faite. Mais on n'était pas riche avec ça. D'un autre côté, j'avais encore l'hôtel qui opérait très bien. Donc je me disais, je pouvais toujours me permettre d'attendre que ce soit rentable pour agrandir. « Et c'est là que j'ai su ». Ma réflexion était faite, et mon ménage dans ma tête était fait. Le deuxième ménage maintenant devait commencer. Voilà, je me suis dit, « on va vendre les blocs appartements et puis on va vendre l'hôtel, je vais laisser la construction, et là je me concentre à Price à 120 milles à l'heure, et 24 heures par jour ». Oui, j'ai tout vendu. Et là je me suis ramassé avec 1/4 de million de dollars dans mes poches, je pouvais donc investir; et j'ai construit une usine de sciage, pour le bois d'œuvre, tout de suite. Si on me demande « quand est-ce que tu as fait une erreur ? » Là, j'en ai fait une. Je suis parti un peu trop vite. Avec 1/4 de million, tu te dis, « là, je vais en faire des affaires ». Je voulais acheter un camion? Simple, je ramassais le livret de chèque, et j'achetais cash. Et ça n'a pas pris de temps que j'ai complètement investi toutes mes économies dans l'entreprise. Bien, elle est là l'erreur. Si j'étais allé voir mon banquier et je lui avais dit « regarde mon ami, j'ai 250 000,00 \$ ici, et toi est-ce que tu peux m'en prêter 400, ou 500 000,00 \$, j'ai des projets » ? Mais quand le banquier voit que tu as tout investi, il est content, ça lui donne plus de garantie. Mais toi, t'as plus de liquide. Je vais le dire en français : « j'étais fait comme un rat ». J'étais à la merci de mon banquier, c'est ça qu'il faut éviter. Ça a été dur de m'en sortir; et j'ai pu construire mon usine de sciage.

4/ Mais il n'y a pas eu que cette épreuve. Un peu plus tard, le feu a détruit complètement nos deux usines. Le rêve est comme parti en fumée.

Quand le feu est passé, j'avais deux usines, et puis les affaires roulaient. Je le disais, le 11 avril 1977, il y avait huit employés quand je suis arrivé ; mais le 2 août 1981, lorsque j'ai brûlé, j'en avais 75, et ça bougeait. Je ne dis pas non plus que j'avais la situation bien en main, comme je peux l'avoir aujourd'hui. Mais suite au feu - j'avais des assurances à peine pour couvrir la dette de l'entreprise - il y a bien des gens qui auraient dit « je plie bagage, je lance la serviette, et puis bingo, ça finit là ». Vous croyez que vous pouvez abandonner chaque fois que ça ne va pas assez vite, ou que ça ne marche pas ? Non, ne comptez pas vos jours et vos semaines, ni votre effort, c'est pas bon, c'est pas vrai. Il ne faut pas compter comme ça. Il faut que vous soyez déterminés, et vous devez assumer. C'est ce que j'ai fait. Moi, 48 heures après, même pas, la journée même, je savais très bien que l'usine à bardeaux et l'usine de sciage resurgiraient, je savais très bien que je reconstruirais. C'était impossible de faire autrement, j'allais reconstruire.

Si on me demande « c'est quand, que j'ai eu de la misère »?, là, j'ai vécu mes pires peines depuis que je suis en affaires.

Après le feu, il y a un bureau qui est resté en avant, dans une petite bâtisse à part; mais en arrière, c'est le vide, il n'y a plus d'usines, plus rien. Tout est parti en fumée. Mais j'avais le « guts », j'avais le courage, j'avais l'énergie de développer. Mais ça ne suffit pas...

À l'époque, le 2 août 81, les taux d'intérêt étaient à 17-18 % et ça a monté jusqu'à 22-23 %. C'était la Crise. Les banques ne voulaient pas me prêter, mais ils ont été sincères, ils m'ont dit « on ne te prêtera pas tout de suite, mais lorsque la crise va finir, on va venir te voir ». Et c'est ce qu'ils ont fait, d'ailleurs.

Toujours à l'automne je pleurais, et puis je braillais, je leur disais « laissez-moi construire une usine de bardeaux, prêtez-moi de l'argent pour que je puisse construire mon usine de bardeaux, que je puisse vivre, faire vivre ma famille ». Là, dans la paroisse, il y a eu de bons samaritains, des gens qui ont pensé à moi. Il y a eu un genre de comité de citoyens qui s'est formé incognito. Ces gens sont allés à Rimouski rencontrer les banquiers, et ils ont dit « Bérubé, c'est un gars très vaillant. Si jamais il ne vous paie pas, c'est impossible, ce gars-là va vous payer, il travaille tellement, il va réussir. Permettez-lui de construire son usine pour qu'il puisse sauver sa vie, c'est un industriel. Et en plus de gagner sa vie, il va employer 10-12 personnes, vous le connaissez ». Et moi, j'avais eu connaissance de ça. J'étais pas sûr que ça marcherait. Finalement, c'est la SDI qui m'a dit : « bon, on va te prêter 150 000,00 \$ ». Et j'ai pu reconstruire l'usine de bardeaux.

C'était au début des années 80, on disait que c'était la Crise. C'était quoi ça, la Crise ? Je ne l'ai pas sentie. Moi, je travaillais la tête penchée dans mon usine, puis bingo, mes affaires allaient bien. Mais de toute façon, la SDI m'avait promis que, lorsque la crise serait finie, elle reviendrait me voir. Mais coup du sort, au même moment, la compagnie Abitibi-Price fermait son usine à Price. Là, il y a eu comme une petite crise à l'effet qu'il n'y avait plus d'employeurs dans Price, à part moi. Il n'y avait que mon usine avec ses 17 employés. Et il s'est fait une pression encore, et j'étais vivant, on payait toutes nos factures, personne n'avait de misère. Et il y avait des pressions sur le gouvernement, sur la SDI, pour qu'ils créent de l'emploi. C'est suite à ça que la SDI s'est présentée chez nous, en disant « on va te faire un prêt, et tu vas mettre un peu d'argent ». Je n'avais pas de liquide, mais j'ai donné mes REER en garantie ; et aussi ma maison. Et là, la SDI m'a prêté 350 000,00 \$, au mois de mai 1983. Et on est partis en construction tout de suite, pour pouvoir être en opération au mois d'octobre. Mais encore une fois, je suis allé trop vite. J'ai excédé les coûts de construction prévus; et la banque m'a demandé des comptes. Et le pire, ils ont arrêté de déboursier. Je ne pouvais plus payer mes fournisseurs d'équipements.

De plus, après que l'inspecteur de la SDI soit passé chez nous, vous savez ce qu'il a fait ? Dans son rapport, il a dit : « CEDRICO n'a pas une commande en

main ». Tu sais un gars qui ne connaît pas le sciage, ça peut dire n'importe quoi. On était en 83, je pouvais me permettre, selon ma philosophie, d'opérer avec « pas une commande en main ». Pourquoi ? C'est simple. Parce que pour vendre du bois d'œuvre en 1983, - il y avait de la demande - tu prenais le téléphone, et tu appelais les acheteurs à travers le Québec entier. Tu vendais ton bois dans la même journée, sans problème. Mais ce qui est le pire là-dedans, c'est que la banque et un certain inspecteur détruisaient notre nom auprès de mes fournisseurs. Alors, j'appelais mon monde, et en appelant mon monde, je leur disais « attends-moi, je vais revenir correct, et tu vas voir, tu vas être payé ». C'est difficile de rendre compte de toutes les petites misères qu'on a eues. Mais, je peux raconter cette histoire. Un bon tantôt, je regarde ma marge de crédit, et je me dis « mautadit », je commence à avoir un « petit lousse ». Et pour donner confiance à mes gens... Vous savez, quand on doit 150 000,00 dollars à un fournisseur, et qu'on ne lui en donne jamais, vous savez, sur le moral, c'est dur. Alors, c'est ça que j'ai fait. À un moment donné, j'ai « grafigné » un chèque de 5 000,00 \$, et je l'ai envoyé à mon plus gros créancier. Et voilà que celui-ci prend le téléphone et qu'il m'appelle, et qu'il me dit : « t'es-tu trompé » ? Là, je suis quasiment frustré, et je lui ai dit : « tu me dis ça, parce que je ne t'en ai pas envoyé assez, je suppose ». Il dit : « non non. Ici au bureau, on se claque dans les mains, si tu voyais ça, c'est pas croyable, Bérubé m'envoie 5 000 \$. » Et là, je lui ai dit : « passe-le à la banque, il est bon, en plus ».

La suite est simple, on a continué d'opérer les fesses serrées, et on a payé tout le monde, on s'en était sorti. L'énergumène de la SDI, l'inspecteur, lui, il a perdu sa job. Mais j'avais quand même pris toute une leçon. Et je me suis fait une promesse, celle d'améliorer ma gestion. La « business » grossissait comme de raison; alors j'ai rentré quelqu'un dans le bureau, un comptable, et je lui ai dit « à tous les mois, tu vas me dire si je fais de l'argent, ou si j'en perds ».

5/ J'ai appris beaucoup de toutes ces expériences. Moi, j'avais une 9e année quand j'ai fini l'école, mais c'est voilà quarante ans passés. Je n'ai pas honte de ça en passant, la 9e année dans ce temps-là, je pense qu'il y avait de l'école là-dedans. Mais la vie m'a appris le reste. Et ça n'arrête pas.

Après le feu, l'étape qui a été marquante dans la suite de mes opérations, c'est l'achat de la scierie de Causapscal, propriété de la famille Lacroix. En achetant cette scierie, je répondais à deux besoins importants, - un, d'expansion - et deux, d'approvisionnement en forêt.

Comment tout cela est-il arrivé ? Je dirais que le malheur des uns fait le bonheur des autres. Chacun connaît la dynastie des Lacroix dans la Vallée de la Matapédia. Un jour, Paul Lacroix, décède avec son épouse dans un accident de la route. C'était à l'automne 84. C'est Paul qui gérait cette usine.

Je me disais « cette usine va être à vendre bientôt ». Toujours est-il que la maladie me pogne « pourquoi est-ce que je ne l'achèterais pas cette usine » ? J'appelle chez Monsieur Lacroix. Ça, je vous la raconte parce qu'il y a des gens qui vont vous dire que la journée de leur mariage est la plus belle journée de leur vie, et c'est sans doute vrai. Mais moi, j'en ai connu une deuxième plus belle journée dans ma vie. Je suis parti avec ma petite valise, le matin, après avoir pris un rendez-vous avec Monsieur Lacroix, père. C'était le 11 avril 1985, je me retrouve chez Monsieur Lacroix, à dix heures moins vingt le matin ; on a négocié toute la journée, et à minuit moins vingt le soir, je sortais avec le contrat de l'usine de CAUSAPSCAL, dans ma poche, dans ma valise. Quel homme heureux, j'étais ! J'avais fait des profits, je me « pétais un petit peu les bretelles », et là, j'étais fier. Plus fier que ça, ça se peut pas. J'ai pris deux jours avant de l'annoncer à ma famille, et à mon organisation, c'est simple, je marchais pas à terre.

Je me souviens aussi, le lendemain matin, par hasard, c'est le banquier qui vient me présenter son nouveau directeur, et là, je lui mets le contrat sur la table et je lui dis « tiens mon chum, tu vas avoir une usine à me financer ». En fait il s'est passé ceci : Monsieur Lacroix, m'a financé la shop ». Pis j'ai été chercher un financement additionnel de la Banque Nationale en 2e hypothèque. Avec ça, on a vidé l'usine de tous ses vieux équipements, et on a tout reconstruit avec du neuf, ça a pris trois mois. Mais je suis allé plus loin que ça ; on n'a jamais arrêté nos rénovations, l'usine vaut aujourd'hui plus de 15 millions de dollars. Ça s'est développé, développé, développé. Et puis, on s'est mieux structuré ; on a embauché du personnel spécialisé : aux ressources humaines, en contrôle, et aux ventes. C'étaient nos premiers pas comme grande PME.

6/ L'achat de l'usine de Causapscal a changé mes priorités, mon orientation, ma façon de voir, ma façon de penser, ma façon d'agir. J'étais mûr pour aller plus loin.

Et un an, jour pour jour, après avoir acheté Causapscal, je regardais du côté de mon voisin, M. Benoît qui lui, avait une scierie située à Ste-Florence, appelée Bois Cépédia, et avec qui je partageais un chemin privé, pour nos approvisionnements, une route de 65 milles en forêt. Je pensais bien qu'un jour, il pourrait accepter de me vendre. Je me disais que je pouvais payer le prix qu'il voudrait, je n'étais pas trop inquiet. Alors un jour, je me suis décidé, je l'ai rencontré et je lui ai dit « Monsieur Benoît, faites-moi une promesse. Lorsque vous serez à vendre, si vous êtes à vendre, dites-le moi en premier. Alors j'aurai la chance de vous dire si je suis acheteur, ou pas ». Toujours qu'il pogne t'y pas une bronchite, il est pris des poumons. Et voilà le docteur qui lui dit « toi, si tu as de quoi à faire, dépêche-toi ». Il prend le téléphone, il m'appelle, c'était pas 45 jours après notre conversation. Et là, je me retrouve obligé d'acheter Ste-Florence. Mais j'avais une bonne raison de l'acheter ; il y avait les

approvisionnement en forêt, et j'ajoute, on augmentait aussi notre capacité de production. De plus, mon fils Denis avait vieilli, il prenait de plus en plus de place; il me remplaçait un petit peu, tranquillement. Et on était mieux structuré.

7/ Mais pour intégrer cette usine dans nos activités, nous avons rencontré des problèmes. Oui, on a été dix-sept semaines en lock-out.

Je me l'explique comme ça. À Bois CEPEDIA, les employés étaient plus raides qu'à Causapscal. Mais je crois qu'on n'a pas vraiment su comment les prendre, un petit peu. Et puis, eux autres aussi, ils ne savaient pas comment nous prendre. Et ça « runnait one way », oui, on a eu des obstacles à Ste-Florence.

Les employés voulaient nous montrer que c'étaient eux qui menaient, que ce n'était pas nous. C'étaient peut-être pas des employés difficiles ; mais ils étaient compliqués. C'étaient des gens distants, et il y en avait trois ou quatre moineaux dans ça qui menaient le reste. Aujourd'hui ce n'est plus pareil, on est bien avec eux autres, on est bien reçu maintenant. C'est la mentalité, elle a changé, l'attitude a changé, la philosophie a changé. Ah ! Elle s'est trouvée assez humanisée avec le temps et ils ont compris. Après le conflit, après qu'on les a mis en lock-out, ils ont trouvé leur « boss », je pense que j'emploierais cette expression-là. Puis là, ça a été fini.

Mais pour y arriver? Oh ! On a eu des ressources professionnelles humaines. On a embauché des consultants. On a donné des cours de communication à un moment donné, on a fait de la formation, on a fait la classe à ces gens-là, et à nous autres aussi, moi et les cadres, pour être capable de se rapprocher les uns des autres. Il n'y a rien qu'on n'a pas fait pour essayer de se rapprocher d'eux autres, d'essayer de fraterniser. Mais dis-moi, Robert, pose-moi la question « qu'est-ce que l'on a fait à part de ça » ? La réponse ? « on a tout fait, tout ce qui était possible et impossible, et humainement possible, de faire ». Ça, c'est ma réponse. Les deux parties finalement se sont ajustées, et une nouvelle culture s'est installée.

Avec le temps, la population reconnaissait nos mérites comme « entrepreneur en région ». On avait de l'expertise, on était sérieux. Puis, un jour, on apprend que deux vieilles scieries, propriétés de La Donohue et du gouvernement (Rexfor), sont à vendre; et il y a plein de tiraillements entre la population qui voudrait être propriétaire de ses usines, des industriels locaux qui veulent mettre la main sur leurs approvisionnements en forêt, et Rexfor qui ne sait pas trop quoi faire. Et on arrive dans le décor, parce que nous aussi on est intéressés. Si tu me demande quels sont les enjeux au départ, je vais te répondre.

8/ Mais là, ce n'est pas Gilles Bérubé qui parle, c'est la population de la Vallée de la Matapédia, qu'un bon matin se sont levés debout, et ils ont dit à Donohue et au gouvernement...

... « vous avez des usines qui sont devant nous et qui ne sont pas opérables, et à côté de ces usines-là, on a un industriel - et là, ils nous pointaient - un industriel qui lui, opère ses usines, et il réinvestit dans ses usines, et son entreprise semble florissante. Et pourquoi que vous autres vous ne les opérez pas, nos usines ? Lui, il pourrait le faire ».

Mais ces gens voulaient aussi être les propriétaires de leurs usines. Alors, quand nous propositions un projet d'usine neuve, - on parlait alors d'un investissement de 18 millions de dollars - il est évident qu'ils n'avaient pas l'argent pour le faire. Mais ma proposition leur a plu : je fermait les deux usines, je construisais une nouvelle usine sur un terrain neutre, j'embauchais les anciens travailleurs, je construisais des séchoirs et je leur garantissais que le bois de la Vallée restait dans la Vallée. Par là, j'assurais de l'avenir. Mais notre proposition n'a pas été acceptée si facilement. Denis et Réal vont t'en parler.

9/ Plus tard, j'ai acheté J. Ford, une petite papetière dans le bout de Portneuf. Pourquoi? Je touchais au papier, j'en rêvais... du papier.

Je crois que j'avais aussi le goût de diversifier, j'avais le goût d'investir et encore une fois j'avais le goût d'entreprendre. Ce que je me suis dit, « c'est la chance pour moi d'aller me prouver quelque chose, et de montrer aux gens que je suis capable de gérer une papetière ». Et peut-être qu'un jour, j'aurai la crédibilité auprès des milieux financiers qui me permettra de toucher à une autre papetière, plus grosse celle-là.

L'opportunité, elle était toute là, mais ce matin, je peux te dire « je pleure là-dessus ». Je ne suis pas à perte et je ne suis pas à profit. Et pourtant, il y a tout là pour faire quelque chose de bien; mais on n'y arrive pas. On fait beaucoup pour redresser cette entreprise; mais on tourne en rond. Pourquoi? Trois raisons à mon avis : - le marché est très compétitif, - notre production n'est pas assez forte, - et la qualité non plus. Sans parler du manque de leadership dans l'usine. Ça fait quatre. Je crois bien que je viens de « pogner » mon Waterloo, comme tu dis.

Mais j'ai une consolation : cette usine, je l'appelle « mon laboratoire ». J'apprends à gérer à distance, j'apprends aussi à gérer du monde qui a une autre philosophie que celle du sciage. J'ai bien dit : j'apprends. Mais je ne sais pas, je devrais peut-être prendre ça autrement, je ne sais pas. Je découvre que le papier fin, c'est autre chose que du bois d'œuvre. Là, on touche à de la qualité tout le temps, tout le temps, tout le temps. Faire une planche, et faire un rouleau de papier, ce n'est pas pareil. De plus, c'est une autre philosophie, le papier, c'est une autre pensée. Ces gens-là, s'ils devaient venir travailler « icitte » dans nos usines, ils crèveraient « ben dur », ils travailleraient bien trop fort. Là-bas, ils ne travaillent pas comme nous autres. Et en plus, il y a une autre affaire qui me

chicote là-bas, c'est le manque de « management ». Comment recruter un bon manager dans une usine de papier? Je n'y arrive pas.

10/ Là-dessus, je vais te résumer le discours que j'ai fait à mon comité de gestion ce matin; tu te rappelles? tu étais là.

« Aujourd'hui, je vais essayer de vous mettre au parfum de ce que j'ai vécu dans cette usine cette semaine. Il y a des employés qui me disent « ici, on est un peu comme à la maternelle, mais sans maîtresse d'école ». Alors vous imaginez ce que je pensais quand j'entendais ça. Je ne comprends pas...

...Alors je vous avoue qu'après deux ans d'opérations à J.Ford, je vois un peu ça comme un fiasco. Je sais que j'ai embauché le directeur actuel. Alors je me sens responsable de ce résultat...

...Je vois qu'il est intéressé, mais je vois aussi qu'il ne sait pas non plus vraiment ce que c'est, que du redressement d'entreprise. Il s'est installé un peu je dirais dans une zone de confort...

...Alors là, je vous avoue que, demain matin, j'ai envie de rentrer là-bas, et je vais essayer de voir à tout. Est-ce que j'ai à vous convaincre ? Je ne le sais pas. Je veux vous en parler, mais je veux aussi vous écouter, j'ai un peu à apprendre de vous ce que je pourrais faire dans un cas comme ça...

Quand j'ai dit cela, ma DGRH a fait le commentaire suivant : « Ce que je perçois de mon côté, et je suis d'accord avec Gilles, c'est que ça va mal. On dirait qu'il n'y a personne qui bouge, et il y a une espèce d'étanchéité entre les personnes, et entre les personnes et les problèmes. Il y a des problèmes, mais personne ne réagit devant les problèmes. Tu arrêtes une heure de produire, ou 10 heures, ou 20 heures, et il semble qu'il n'y ait personne qui réagit. Alors je suis inquiète. Je suis collée sur le problème, je sais, mais est-ce que je le vois bien ? Il y a quelque chose qui nous échappe, je crois, dans cette entreprise-là ». Puis j'ai repris.

...Oui, il y a quelque chose qui nous échappe mais ce qui ne m'échappe pas, c'est qu'il n'y a pas de direction... on a fait de nouveaux investissements pour une valeur de 10 millions de dollars, et on dirait qu'il n'y a rien qui ressort de ça. L'entreprise n'est pas plus rentable qu'avant, et la production ne semble pas meilleure qu'avant...

...Alors je vous rappelle ceci : il y a à peu près un mois et demi, et Robert était là, j'ai ouvert le bal, je veux dire, j'ai ouvert la « can » de vers de l'entreprise J.Ford. On a fait ressortir tous les problèmes, et on n'arrête pas d'en discuter, mais là...je sens que ce que je vais faire là-bas c'est de porter le flambeau, au fond, c'est d'essayer de tasser le directeur, ou voir si lui, il va essayer de me tasser...

...De plus, récemment, je vous rappelle ceci. Au 1er mars, on a déboursé 1 million de dollars pour renflouer le Fonds de roulement de J.Ford, et il faudrait mettre encore un million et demi de dollars pour renflouer les liquidités aujourd'hui. Où est-ce qu'on va aller avec ça ? Je veux que vous pensiez à ça pendant l'heure du lunch...

...Mais en tous les cas, le gérant là-bas, c'est pas lui qui va me faire vivre une dépression. Je lui donne 3 mois, je lui mets un « gun » sur la tempe, et je lui donne un mandat, un mandat qu'on va évaluer aux 90 jours. En fait, je lui en avais donné un mandat, il y a 90 jours. Et il m'avait promis des profits, mais il n'y en a pas. Alors la question que je me pose « est-ce que, pour faire ce mandat-là, je lui ai donné tous les outils ? Est-ce que j'ai fait tout mon devoir par rapport à ce directeur pour essayer de rentabiliser J.Ford ? Est-ce que j'ai fait tout ce que je devais faire » ? Mon sentiment aujourd'hui, c'est qu'il manque quelque chose à ce gars-là. Quoi ? Je ne le sais pas, je ne le sais pas, je cherche. Et il n'y a pas de coup de tête là-dedans. Je me pose des questions, et c'est cette réflexion-là que j'essaie de partager avec vous ».

11/ Voilà ce que j'ai dit... mais pour élargir la discussion, je vais te parler de notre gestion et de nos stratégies.

Je ne suis pas bête dans ça, formuler une stratégie. Mais je ne vais pas formuler une stratégie pour toutes sortes de choses, je vais formuler une stratégie pour un projet. J'ai fait des coups vites des fois, comme acheter ces usines dont je t'ai parlé. Mais j'avais à chaque fois une vision très claire de ce que je faisais : je cherchais de nouveaux approvisionnements, j'augmentais notre capacité de production et je diversifiais. Mais il faut dire, depuis trois ou quatre ans, au lieu de faire des « mouves » instinctifs, au lieu de faire des actions spontanées, on essaye de les planifier. On s'est toujours un peu méfié d'un projet qui ne viserait que la rentabilité d'abord. La philosophie de la compagnie, on ne fait pas un projet, on ne construit pas une usine pour usiner; on fait une usine pour usiner et satisfaire le client et en retirer des profits, des dividendes.

Et en ce qui concerne le court terme, planifier la production par exemple, il y a un 50 % qui est facile. L'autre 50% n'est peut-être pas si évident. Mais le 50 % facile, c'est d'aller avant tout chercher le maximum de fibres de bois dans ton arbre. C'est la technologie et le programme dans l'ordinateur, qui décident quelle grosseur de bois on va aller chercher dans notre bille. Récemment, on a investi 7 millions de dollars dans une usine, et là-dessus, il y a peut-être un million et demi à deux millions, seulement en technologie. Des choses que tu ne verras jamais, c'est juste des petits gadgets. Mais ces gadgets-là nous permettent de lire notre bille, de comprendre notre bille, et de décider ce que l'on va faire avec. Mais, aussi longtemps que les employés qui touchent la technologie, qui touchent cette science-fiction, on va dire, n'ont pas été formés, on ne peut pas planifier ni opérer efficacement. C'est ça, l'autre 50 % dont je te parlais.

12/ Je disais que les profits ne sont pas nécessairement notre premier objectif; mais le secret principal de l'industriel, c'est le contrôle de ses coûts de production.

C'est le secret s'il veut rester en affaire, et être certain de réussir. Et au niveau de CEDRICO, je crois que c'est une philosophie qui est bien ancrée ici. On initie fortement tout notre monde à cette idée. Si l'employé n'a pas, « étampé dans le front », le signe de piastre, c'est-à-dire, « combien que ça coûte de faire un projet », touche s'y pas, ça ne vaut même pas la peine que tu y touches, à ce gars-là.

L'autre aspect de notre gestion qui est prioritaire, c'est les approvisionnements. Une usine de sciage, elle peut bien valoir des millions de dollars, mais si tu n'as rien à mettre dedans, il y a un petit problème. C'est comme si tu construisais un restaurant, il y a des comptoirs, il y a des employés, mais ton frigidaire est mal approvisionné, ça ne vaut rien. Bien une usine de sciage, si tu n'as pas d'approvisionnements bien gérés, ça ne vaut rien.

Je te donne un exemple très concret de ce que ça implique. On a élargi nos chemins en forêt, pourquoi? Simple, ça permettait d'élargir les camions, et de doubler la pesanteur des chargements. Avant on transportait 40 tonnes de bois sur camion; aujourd'hui, on s'en vient avec 80 tonnes de bois. Notre chemin est privé, on peut se le permettre. On brise des records, on a descendu un camion, il y a deux semaines, avec 1 022 tonnes de bois. Sur un seul camion, tu imagines ? Et dans le contrôle des coûts, il n'y a pas que la quantité qui compte, il y a aussi la qualité. Je ne me rappelle pas quand je me suis dit « si on ne construit pas de séchoirs, un bon jour, on va arrêter de vendre du bois ici »...

13/ ...mais je sais que ce projet a changé toute notre culture; un séchoir dans une cour d'usine, c'est une autre usine.

Tout change, la façon d'installer les inventaires, la façon de faire ton sciage, la façon d'aller faire ton planage, la façon dont tu travailles ta matière première pour la passer dans le séchoir. Et ça a permis aussi qu'on ouvre une shop de deuxième transformation, une usine de « remanufacturation », qu'on appelle. C'est parce que l'on a des séchoirs qui permettent qu'on ait un bois de meilleur qualité. Et tout ça nous a aussi orientés « qualité ». Cela a permis d'embaucher un spécialiste qui va nous « coacher » pour installer un système de qualité. C'est tout lié, ça. Notre matière première ne va pas être meilleure, mais il faut que tu développes des procédés de fabrication qui font de la qualité, qui donnent plus de rendement, et qui viennent réduire tes coûts.

C'est comme la qualité que l'on se donne nous-mêmes en gestion. Le « juste à temps », par exemple, on l'emploie, même s'il y a des compromis difficiles à

gérer pour faire de la qualité quand on doit opposer « inventaires au minimum, et livraison en juste à temps ».

On produit plus, et on produit plus complexe, parce que les exigences de qualité sont plus grandes. Le marché l'exige. Et l'impact, c'est que nos stratégies de vente doivent évoluer. Avant, mon directeur des ventes, il devait s'occuper de vendre ma production de bois, et développer les ventes, en allant chercher des nouveaux clients, et en allant chercher le meilleur prix. Mais aujourd'hui, il faut qu'il aille chercher de nouveaux marchés, pour de nouveaux produits. Sa mission aujourd'hui, c'est d'aller chercher le client là où il est, et avec les besoins qu'il a.

14/ Gérer mieux les approvisionnements et gérer mieux la qualité sont deux aspects importants de notre gestion. Mais il faut aussi mieux gérer les personnes qui sont attachées à ça.

Un problème clé chez nous, c'est la formation. Aujourd'hui, on ne la voit pas de la même façon qu'on la voyait, il y a quelques années passées. Avant, on prenait quelqu'un, n'importe qui presque, pour enseigner quelque chose, et on disait aux employés « il va y avoir quelqu'un qui va vous donner des cours, vous allez venir là, à l'usine, ou à tel endroit, et là, on va vous former. Et vous allez nous revenir formés ». C'est de la foutaise, ça; aujourd'hui, je crois qu'il faut que ce soit appliqué à des situations de travail. Oui, dans la formation, il faut du sur-mesure, du sur le tas, du sur place. Quand on voit quelqu'un qui a besoin d'une formation précise, sur tel ou tel sujet, bien, allons chercher le professeur sur ce sujet. Ce n'est pas un professeur, mais c'est quelqu'un qui connaît sa matière très bien, et souvent, c'est un de nos employés qui peut donner le meilleur cours. Et aujourd'hui, c'est quasiment tout le monde, y compris moi-même, qui doit aller en formation. Y vaut mieux aller chercher quelqu'un de compétent; la formation est précise, et ça n'a pas besoin de durer.

Et quand tu me parles d'embauche, tu touches peut-être la plus grande question des ressources humaines. Dans l'industrie, en ce moment, on s'arrache nos personnels. Plus l'employé va être formé, plus il prend de l'importance dans nos usines. Et c'est encore plus vrai quand celui-ci a été formé ailleurs, je veux dire dans une autre entreprise, où il a appris des choses. Une entreprise, où il n'y a pas de culture, l'employé arrive, - comment est-ce que je te dirais ça - il marche comme il travaille, et il travaille comme il marche. Mais dès que l'employé a travaillé dans une entreprise, où est-ce que c'est cultivé, une entreprise où est-ce qu'il y a de la formation, tout de suite, le candidat arrive, et il a des principes. Il arrive et il dit « moi, j'ai appris ça de telle façon, pourquoi le faites-vous d'une autre façon, vous autres ? Je voudrais bien savoir pourquoi ». Et nous alors, on s'explique. Mais des fois, il arrive qu'il nous convainque à sa cause, et lorsque ça ajoute un plus, tout de suite on est convaincu, et ainsi on avance plus vite.

Je te donne un exemple : on a embauché un gars de chez Lebel récemment. Quand tu parles avec lui, tu vois qu'il n'a pas reçu de formation énormément, très très peu, je parle de formation scolaire; il a appris sur le tas. Mais il a eu un employeur, c'est moi qui va utiliser ces mots-là, c'est un employeur qui, lui aussi, s'occupait de ses « costs ». La règle chez Lebel, il fallait tout le temps qu'il fasse beaucoup avec très peu. Alors lui, regarde-le aller. Pour lui, ça coûte toujours trop cher. Donc moi, quand j'ai parlé avec ce bonhomme-là, je savais bien qu'il n'avait pas été à l'université; ça, je le savais. Mais l'université où il est allé, et c'est énorme, c'est cette entreprise-là où il a appris. C'est entré dans lui, tu ne lui sortiras pas ça de sa tête. Il ne pourrait pas accepter, - je pense qu'il irait à la confesse, pour s'en accuser - s'il sait que, normalement ça doit coûter 100 \$, et que ça lui en a coûté 125 \$. Il serait très malheureux de ça. Et ça, il défend ça. Mais un gars comme lui, s'il avait reçu d'autres formations, en plus de cette expérience acquise, une semaine par ci, une autre par là, il serait avancé beaucoup plus aujourd'hui. Mais là, on va le former ici. Remarque bien, il a été à la bonne école. Mais là, il l'a dit lui-même aujourd'hui, il a dit « que la culture qu'il y a icitte, moi, je n'ai jamais connu ça ».

On a connu un autre problème en GRH: « on pensait qu'on communiquait bien, mais on ne le faisait pas bien ». Mais dès qu'on s'est rendu compte qu'il manquait beaucoup de communication, on a fermé les usines, et on a donné de la formation en communication à nos employés. Et ça, du commun des mortels à venir jusqu'à moi-même; oui, on a tous suivi des cours de communication. J'ai une règle maintenant : « dès qu'il y a une information qui part du président, il faut s'occuper, s'intéresser, s'inquiéter pour que ce soit le commun des mortels qui prenne l'information, si justement on veut que ça se rende à lui. Et le retour, il faut qu'il vienne aussi; il faut aussi s'en assurer ».

C'est comme pour la motivation. Qu'est-ce qui motive nos gens ? Moi, je remarque ici que, ce qui motive nos cadres et nos gens, c'est qu'il faut que tu leur prouves qu'ils travaillent pour une bonne compagnie. Et là, j'ai mal parlé, je me reprends « il ne faut pas leur prouver, il faut qu'ils le voient eux-mêmes, qu'ils travaillent pour une bonne compagnie ». Est-ce que tu comprends ? Pour moi, il y a un principe encore une fois dans les humains, et ici je te passe un petit secret. Il y a un aimant, là, j'appelle ça, un aimant. Un employé, qui travaille pour une compagnie défaitiste, n'est pas motivé, n'est pas aimanté. Un employé aimanté, c'est celui qui veut travailler pour une compagnie gagnante. Parce qu'ici, je lui pose la question « pourquoi est-ce que tu veux venir travailler pour nous autres, pour moi » ? Et je lui dis souvent « vous entendez parler de nous autres, on dit qu'on est direct, qu'on est dur, et oui, on est peut-être tout ça ». Mais tu sais, Robert, je sais que ça se parle là, dans la région, et que des gens disent ça. Mais lui, il me répond « vous êtes peut-être durs, mais on m'a dit aussi que vous êtes des gens honnêtes, qui disent la vérité ». Et après ça, je suis sûr d'ailleurs que ma crédibilité est là : si tu promets quelque chose, tu le donnes.

Et après ça, le deuxième critère, c'est de lui donner de la responsabilité. Je veux qu'il ait une satisfaction d'avoir fait son travail, de l'avoir accompli. Et là, ça devient plus « totché », un petit peu là, il faut leur laisser de la corde, de la responsabilité. Moi je suis le gars, de la corde... mais Robert, arrêtons-nous un peu. Tu m'as regardé travailler depuis un an. Est-ce que je ne dis pas souvent « prenez-en de la corde, et amenez-moi le bon bout, le résultat que j'attends » ? Et je remarque, lorsque je leur dis ça, qu'il y a des fois, où ils ne prennent même pas toute la corde que je leur donne. Je peux bien vivre l'insatisfaction de voir que ça ne retentit pas; oui, des fois, j'ai cette impression que ça ne retentit pas tout de suite. C'est sûr, je suis bon pour passer des commandes, et le délai dans mon esprit à moi, j'essaye toujours de leur en donner le maximum. Et je sais aussi qu'il faut qu'on leur donne un objectif qui est « remplissable », et les gens vont être satisfaits de ça, quand ils l'auront atteint. Mais je reviens là-dessus; je leur laisse de la place, mais il ne faut pas qu'ils ne prennent que ce qui fait leur affaire, parce que ça, je n'aime pas ça. Mais les cadres qui prennent la pôle, des « drivers », c'est ça que je veux, à ma table, et pas juste des observateurs, juste des conseillers.

15/ Plus de 20 ans ont passé depuis l'achat de l'usine de Price; aujourd'hui, moi, j'aurais le goût de te dire que j'ai visé ce que j'ai réussi... hein ? Je m'étais dit « sky is the limit ». Il n'y avait rien pour m'arrêter.

Le premier objectif, c'était d'avoir une usine et vivre avec, et faire des profits, faire de l'argent, de faire beaucoup d'argent. Je me disais que si je faisais de l'argent, « christie », je vais t'y me payer une autre usine. Ou bien donc, je vais t'y me payer un bel équipement qui a de la technologie dedans. Et à venir jusqu'à quelques années passées, j'ai toujours réinvesti dans mes usines ce que je gagnais. Mais mon objectif aujourd'hui, je veux que ça marche encore plus que ça. Et, avec plus d'organisation, j'aurais des gens qui pourraient herser ce que je vais labourer. Mais encore une fois je suis « enfreiné », et l'obstacle que j'ai, c'est la structure. Il faut mettre des humains à quelque part. Je manque de monde pour me suivre. Voilà, pour réussir, - si je laisse de côté qu'il faut avoir le bon projet, la bonne idée, et aussi la détermination et tout ça - je pense qu'il faut que tu aies, d'abord et avant tout, de bons cadres, et de bons employés. Les gens avec qui je travaille, il faut qu'ils soient performants. Je te dirais, « plus fort qu'un directeur va être ici, plus que je vais l'aimer ». Des fortes têtes, j'en ai besoin. Mais la réussite de ton entreprise dépendra tout le temps de tes coûts de production, c'est comme ça. Je suis obligé de revenir là-dessus encore une fois, la question des coûts. Écoute, je vais renforcer mes propos avec ceux-là de Monsieur Péladeau, le père. Dans la dernière conférence qu'il a donnée à Rimouski, il a dit que le succès pour une entreprise, « c'est de vendre plus cher que ça ne coûte ». Mais moi, dans mon secteur, je le prends à l'envers parce que c'est pas moi qui fais les prix dans l'industrie forestière. Donc je m'arrange tout

le temps, et c'est ce qui fait notre succès, pour que « ça coûte moins cher que le prix auquel je vends ». Voilà, c'est la clé. Mais remarque bien, on est dans deux secteurs très différents. Il n'y a pas de différence entre nous deux, on parle toujours de profits, mais lui contrôle ses prix, moi, pas. Il faut donc que je contrôle mes coûts.

Et j'ajoute ceci « il faut que ça coûte le meilleur marché, oui, mais il faut en même temps que tout le monde vive avec toi ». Et la preuve est faite; moi, tout le monde vit avec moi, et ça me coûte le meilleur marché ; c'est ça mon efficacité, c'est ça la base du succès de mon entreprise. Je peux ajouter qu'il faut aussi avoir un peu l'esprit innovateur, et savoir sortir des sentiers battus. Tout ça fait qu'on a connu une croissance par étapes, et par bonds, au fur et à mesure qu'on avait de nouvelles idées et qu'on incorporait de nouveaux projets. Mais tu ne peux pas voir ça dans une courbe de croissance bien faite.

Dans la vie des affaires, Robert, « c'est comme dans la vie de tout le monde; ça n'existe pas, une belle courbe de croissance bien faite ».

« Avec un sol moins bon que le nôtre,
les Finlandais ont obtenu des rendements quatre fois plus élevés
que les nôtres. Il n'y a pas pour cela de recettes miracles.
C'est simplement en cultivant leur forêt et en faisant
la récolte de manière intelligente qu'ils y sont arrivés »
(Léonard Otis)

Denis

Les premières fois où j'ai travaillé avec mon père, j'avais peut-être 6 ans, et je me rappelle qu'il me donnait déjà des responsabilités. Dans ce temps-là, il était contracteur, à Rivière Bleue dans le Témiscouata. Il construisait des maisons, des Caisses Populaires, des bureaux de poste, il faisait des caves en ciment en dessous des maisons, c'était à répétition; il faisait une quinzaine de caves, durant l'été. Au temps des vacances scolaires, j'étais avec lui régulièrement; mais plus que régulièrement, j'étais avec lui tout le temps. Je me souviens, lorsqu'il faisait une cave en ciment, et que le « brake » venait, c'est moi qui devais aller chercher le coke et le Jos Louis, pour les menuisiers.

16/ C'était comme ça, heure après heure, jour après jour, mois après mois; et à un moment donné, et bien, j'accomplissais quasiment le travail d'un homme, mais j'étais « flo », je n'avais qu'une dizaine d'années. J'allais encore à l'école.

À un moment donné, lorsque mon père a arrêté la construction, il a acheté des lots à bois, et il faisait des coupes de bois. Il s'était acheté un « Bob jack », et c'est lui qui sortait le bois. Et durant l'été, j'allais toujours avec mon père, mes journées étaient longues, cinq jours par semaine, sans aucune exception. Je partageais avec lui sa journée de travail, et je lui aidais. Et des fois, il y avait des billes qui étaient trop loin, j'allais les chercher. Et des fois, c'était le temps d'avancer la machine pour une autre pile de bois, et lui était sur la « clamme » qui était commandée sur un autre siège sur la machine; alors, c'est moi qui avançais la machine. Et quand il restait pris, c'était moi qui étais sur le petit tracteur, et qui le tirais de là. À l'époque, oui, j'avais que 10 ans, et j'étais déjà collé aux bottes de mon père, et j'apprenais. Je pense que j'avais de l'intérêt pour ça, tu sais. Le fait que je travaillais, le fait que j'étais capable d'accomplir la tâche d'une grande personne, ça me valorisait. Et quand on a eu l'hôtel, c'était pareil, j'étais toujours là, à aider; même chose quand on a acheté l'usine de bardeaux ici, à Price. J'avais alors 14 ans.

Ma première job dans l'usine? J'ai remplacé quelqu'un qui était responsable d'écorcer le bois; mais j'apprenais le travail, je n'arrivais pas à fournir. Lorsque la période de « brake » arrivait, je me souviens, il y avait Laurent Deschênes qui venait m'aider pour reprendre le dessus pour que je puisse fournir l'usine de bardeaux. Dans le même temps, je travaillais aussi à la réparation des équipements, et même des camions; je faisais le graissage, le changement d'huile et les tâches qui étaient faciles. Je n'étais pas mécano là, mais j'étais comme un deuxième à quelque part. Le samedi, bien entendu, on retournait à Squatec, parce que mon père avait encore l'hôtel à Squatec; on revenait aux tâches de l'hôtellerie. On avait aussi une cabane à sucre; c'est moi qui m'en occupais au printemps; j'avais toute une fierté autour de ça, tu sais.

17/ Tu comprends-tu, Robert ? Toutes les tâches que je pouvais faire, je les faisais.

Quand on a déménagé définitivement à Price, j'avais 14 ans, j'avais fini mon secondaire 3, et j'ai décidé de quitter l'école. Je l'ai fait parce que je me suis dit « que j'étais capable de le faire ». Ça a été une décision sérieuse, mais je ne te dirai pas que ça a été une décision réfléchie. C'était par goût, mais pas réfléchi. Bon aujourd'hui, je n'ai pas nécessairement une grosse instruction. Et après ça, j'ai payé la note. Il a fallu que je retourne à l'école par les soirs, ce n'était pas facile. Mon père n'était pas tellement d'accord avec cette décision, mais il n'a pas mis plus de pression que ça. Disons que je ne peux pas dire qu'il me laissait aller, là. Ma mère était beaucoup plus réticente, mais c'est comme je te dis, c'était pas de quoi de réfléchi... mais c'était de quoi qui était bon pour moi; j'avais les deux yeux rivés là-dessus, centrés ben dur. Je ne voyais rien aux alentours, je ne voyais que ça. C'était comme tout à fait naturel. Mais cette période-là n'a pas été très facile. Et puis, il faut le dire, on vivait dur. Mon père a parti de rien. Avec ça, il y a eu une grande période de temps où ça vivotait. On marchait tête baissée. Tout ce que l'on pouvait faire dans une journée, dans une semaine, on le faisait, et ce n'était pas les heures qui étaient calculées. Et là-dedans, je travaillais au même rythme que mon père, ah oui... c'est sûr, je ne faisais pas une heure de moins que mon père. Puis il y a eu le feu à l'usine; j'ai vécu ça difficilement. Mais ça n'a pas été difficile longtemps. J'ai trouvé ça dur, le soir même du feu, et surtout, je me disais qu'on n'était pas certains de reconstruire. Par contre, mon père lui, il le savait beaucoup plus. Mais après le feu, ça a été différent, parce que là, on se reconstruisait de façon différente, beaucoup plus intelligente, et beaucoup plus structurée. Oui, après le feu, on avait le vent dans les voiles; et on est revenu rapidement aux affaires. En même temps qu'on construisait l'usine de bardeaux, on construisait déjà de l'équipement pour l'usine de sciage. Mon père n'en démodait pas « on aurait les deux usines ». Et on les a eues. Et la business est devenue très bonne, on faisait de bonnes affaires et de bons profits.

18/ Et c'est durant cette période qu'on a fait des acquisitions. La première usine qu'on a achetée fut celle de M. Lacroix à Causapscal.

Là-dessus, il faut ajouter ceci à ce que mon père t'a raconté. Il y a comme une petite histoire, des circonstances si tu veux, qui ont peut-être joué dans sa décision. Une histoire qui se joue en même temps, disons. Parce que, à cette époque, nous avons reçu une demande d'accréditation syndicale de la part des employés, ici à Price. Et c'est à partir de là que mon père s'est un peu découragé. C'est une façon de dire, découragé; disons que ça l'a déçu, ça a amené une certaine démotivation. Et puis, il faut le dire, on était contre les syndicats; oui, on était très réfractaires aux syndicats. Puis je dois te dire que ce n'était pas évident que Gilles Bérubé allait opérer avec un syndicat. Et même l'objectif numéro un, c'était qu'il ne faudrait pas qu'il y ait de syndicat. C'est comme ça que je m'explique que mon père a eu l'idée d'aller voir ce qui se passait ailleurs. Bien sûr, c'est un peu comme le prétexte; ça a été le déclic, à mon avis. Je me souviens que mon père m'a dit de rentrer dans l'usine de Price, et que j'étais prêt. Il voulait s'occuper de la rénovation de l'usine de Causapscal. Il avait un autre terrain, un nouveau défi. Je réfléchis tout haut, là. Peut-être que je me trompe. Mais à l'époque, on faisait de la bonne business et, veut, veut pas, on faisait des profits. Et on était capable de prendre de l'expansion. C'était l'autre motivation importante dans sa décision, la motivation positive, si tu veux.

Et, pour moi, rentrer dans l'usine à Price, ce fut le début de mon travail comme gestionnaire. Je devenais un peu l'homme de confiance de papa. Et je prenais mon expérience; j'évoluais, et je commençais à parfaire mes connaissances dans les opérations de sciage, et la gestion d'entreprise. Acheter Causapscal, c'était acquérir les approvisionnements en forêt; mais aussi acheter un lieu physique qu'on a transformé complètement. Et gérer cet investissement et les rénovations, cela a été assez facile. Mais avec les employés, ça n'a pas été si facile. Les souvenirs que je garde de la première rencontre avec eux, c'est que les travailleurs n'étaient pas accoutumés de rencontrer leurs patrons. On essayait de les mettre en confiance, on leur disait qu'on reconstruirait l'usine en neuf, et qu'on serait capables ainsi de transformer tout notre bois, et de travailler à l'année; ça avait fait peur à certains. Alors là, il y a eu toutes sortes de sujets qui ont été abordés. Par exemple, à un moment donné, il y en a eu un qui nous a sorti un sujet bien plat, et bien banal, mais qui, pour lui, s'il devait travailler à l'année, était important. Il nous a demandé « comment est-ce que ça va se passer lorsque le temps de la chasse va arriver ? » Tu sais, tu avais des questions banales qui sortaient comme ça. Le temps de la chasse, pour les gars de la Vallée de la Matapédia, c'est sacré. Il faut pas que le temps de travail nuise au temps de la chasse.

L'autre pas important dans notre croissance, c'est quand on a acheté l'usine Bois Cepedia, à Ste-Florence. Et là-dessus, on aurait, peut-être là, bien plus qu'une

page à écrire dans ton livre. C'était une usine qui manquait d'encadrement et de gestion au niveau de son personnel. Et puis les gens étaient gâtés. Je vais te donner des exemples. Il y avait une personne qui avait 5 heures de temps supplémentaire par semaine pour vérifier les extincteurs ; il y en avait un autre qui avait 10 heures de temps supplémentaire pour changer les scies, alors que ça n'en prenait même pas 5 durant toute la semaine. Il y avait beaucoup de choses comme ça, c'était incroyable, incroyable, le nombre d'heures supplémentaires qui étaient accordées et non justifiées. Je me souviens qu'à un moment donné, il a fallu mettre la hache dans ça. Et puis, si je ne me trompe pas, ça pouvait faire 500 heures supplémentaires par semaine. Le calcul est simple pour moi ; à 50 heures par semaine, ça fait 10 hommes en trop sur la paye. Alors tu imagines le nombre de personnes qui avaient quelque chose à perdre quand on est arrivés là-dedans.

Pourquoi acheter cette usine alors ? Je crois que, si cette usine-là était à vendre, et que ce n'était pas nous qui l'achetions, automatiquement c'était un compétiteur. Il y avait aussi les approvisionnements, et la crainte de ne pas nous entendre avec M. Benoît, parce que nous partagions notre chemin en forêt. Je me souviens que mon père me disait « pour ces raisons-là, je suis capable de payer l'usine 1 million plus cher que les autres ». Et c'est ce qui est arrivé. Et dans mon cas, suite à cette acquisition, du jour au lendemain, je devenais le directeur de ces 3 usines : Price, Causapscal, et Ste-Florence. J'ai 25 ans à l'époque et je suis peu expérimenté en gestion. Mais on a commencé à se structurer en conséquence; on avait mis un responsable aux ressources humaines. Mais on n'avait pas, comme aujourd'hui, des rencontres de gestion tous les lundis matin, tu comprends. On avait surtout des « rencontres de cadre de porte », et ça allait très vite. Il faut le dire, on était un peu plus en affaires, ce n'était plus la petite scierie du village, on commençait à avoir une envergure beaucoup plus régionale. Et on avait plus que triplé notre chiffre d'affaires.

19/ C'est plus tard que s'est présentée l'opportunité de construire l'usine de Bois-Saumon, et on ne peut pas dire qu'on était encore bien structuré.

Et Bois-Saumon, c'était un risque, on construisait une usine qui vaudrait presque 20 millions de dollars. Quand la Donohue et Rexfor ont décidé de se séparer de leurs vieilles usines, l'enjeu, pour tous les industriels du sciage était clair : chacun voulait s'approprier les approvisionnements de ces usines, soit 200,000 mètres cubes de bois. Pour nous, il y avait des approvisionnements pour justifier une bonne grosse usine neuve. On est en 1993, c'était l'euphorie dans le bois de sciage, on était « fou comme de la marde ». Alors qu'on était accoutumés à vendre notre bois 200 \$ du mille pieds, ou même moins, le même bois, en 1993, se vendait à 500 et même 600 \$ du mille pieds, c'était l'euphorie. On sortait d'une crise. Alors la priorité au moment où on a eu le projet, c'était de construire au plus vite cette usine-là pour profiter du marché. Coûte que coûte,

on a dit « il ne faut pas attendre le printemps prochain pour se mettre une bâtisse là, il faut que ce soit fait cet automne; ainsi, au printemps prochain, au lieu de commencer à construire, on va commencer à scier ». Finalement, moi et mon père, on a pris le projet en main. Lui, il s'occupait de l'extérieur, surtout de l'excavation, et moi, de l'intérieur de l'usine.

Ça fait que là, je ne te conte pas de menteries, on a fonctionné à l'époque sept jours sur sept, 20 heures par jour. J'ai commencé à travailler sur les plans, prévoir les dimensions, et puis j'ai commencé à négocier l'achat des équipements. Mais en même temps, on avait commencé à faire les excavations sur le terrain, et mon père m'appelait sans arrêt et me demandait « quelle longueur elle va avoir ton usine, ou quelle largeur » ? Je ne savais pas quelle longueur elle allait avoir; un jour, l'usine avait 200 pieds de long, et tantôt elle en avait 250, et un autre tantôt, j'étais rendu à 300. En fait, j'ajustais la bâtisse au fur et à mesure que je commandais des équipements, et en fonction de la façon dont on transformerait notre bois. C'était la première des choses, tout dépendait de la façon dont on faisait la transformation de notre bois à l'intérieur de l'usine. Pour y arriver, j'ai travaillé avec des experts, j'ai refait le plan du plancher je ne sais pas combien de fois. Et le temps pressait, l'hiver était proche.

Et, à travers de ça, tu me demandes si on avait fait un plan d'affaires? Écoute, non... pas de plan d'affaires, c'est clair ? Et je crois bien qu'on n'en avait pas besoin. On était tellement pressés, on a construit l'usine, elle était en pleine opération, et t'imagines, elle n'était pas encore financée. On était trop pressés par le temps, mais on savait où on allait. On savait ce qu'on voulait. Et on construisait une usine qu'on évaluait à 18 millions de dollars. On connaissait le coût de l'investissement; ça, c'était précis. Et ça a été tellement vite que le financement s'est réglé seulement un coup que l'usine a été construite. Tout ça a l'air un peu bâtarde, tu diras, mais c'est aussi à cette époque qu'on a décidé de se structurer mieux, et de se mettre des directeurs à la tête de chacune de nos usines. Avant, je gérais trois usines; et après Bois-Saumon, on a décidé que je devenais le responsable des quatre directeurs d'usine. J'étais devenu directeur général.

20/ Bâtir une usine, ça va, c'est technique, c'est mécanique; mais bâtir une équipe de travailleurs à Bois-Saumon, ça a été une autre paire de manches.

On s'était engagé à embaucher tous les anciens travailleurs dans la nouvelle usine. Le problème, c'est que les gens étaient accoutumés d'opérer les anciennes usines. Et nous autres, on est arrivés avec de l'équipement neuf, en particulier, de l'équipement d'optimisation. Ça implique des ordinateurs. Dans les autres usines, le changement était graduel, on ajoutait un premier ordinateur par exemple à une table de triage. Mais à Bois Saumon, on est arrivé là-bas avec une table de triage automatisée, un « bull » automatisé, l'éboutage automatisé, le

dimensionnage des billes automatisé. C'était un gros changement de culture, et puis les travailleurs ont trouvé le morceau gros à avaler. Même si on était connaisseurs en usine de sciage, quand on est arrivé au niveau de la technologie, nous-mêmes, on a reculé de quelques pieds. Il fallait apprivoiser les nouvelles technologies liées à l'électronique, et ça nous freinait. De plus, comme on avait augmenté beaucoup la production, si je compare avec les anciennes usines, je dirais que le plus difficile dans cette aventure, ce fut l'embauche du personnel.

21/ « Ah Seigneur, ça, je trouve ça difficile ». Si tu me disais, Denis, c'est quoi que tu trouves le plus difficile en affaires, je te dirais, là j'aurais envie de sacrer, mais je ne le ferai pas, je te dirais, « christie, c'est ça, c'est le recrutement du personnel ».

C'est le point important, « recruter la bonne personne ». Car ça va si bien quand tu recrutes la bonne personne, et ça va si mal lorsque tu recrutes la mauvaise. Et quand tu as recruté la mauvaise, tu espères que ça va s'améliorer. Oui, tu espères que ça va s'améliorer, et au bout de l'espérance, il y a bien des mois, et même des années, qui se passent ; et tu découvres que ça ne s'est pas amélioré. Et c'est surtout dans l'embauche de gestionnaires où j'ai le plus de difficultés. Pour expliquer ça, j'utilise des fois l'exemple du comptable. Je t'explique.

Le comptable, on va lui montrer c'est quoi la capitalisation, c'est quoi un compte à payer, un compte à recevoir, et c'est clair ; parce que ça respecte toute une procédure et des règles. Et quand il arrive une facture au bureau, il y a une place pour la mettre tout le temps. Et préparer l'état financier, ça se fait après un calcul d'un paquet de choses, des dettes et de l'actif, des passifs, de l'immobilisation, et tout ça. En quelque part, tu arrives avec un chiffre en bas de la page qui te dit si tu as fait des profits.

Tandis que dans le sciage, c'est toute autre chose. Et pourquoi c'est une autre chose ? C'est que l'opérateur, dans le sciage, il fait face à l'hydraulique; et il y a la mécanique, il y a le pneumatique, il y a l'automatisation, il y a les êtres humains, il y a le froid, il y a trop d'écorces dans tes copeaux, il y a le décorseur qui fonctionne mal, il y a les problèmes techniques, il y a trop de fine dans les copeaux, il y a le bois qui ne doit pas être scié trop étroit, il y a la longueur du bois qui est importante. Il y a donc un paquet de facteurs qui font, qu'en quelque part, ça peut aller bien; et puis, tu as un paquet de facteurs qui font, qu'en quelque part, ça peut aller beaucoup moins bien. Et, finalement, ça prend quelqu'un qui est capable d'assimiler tout ça, et de prévoir tout ça, de le gérer, et puis de mettre les choses en place pour contrôler toutes ces opérations. Ça, je dois te dire que les directeurs d'usine aujourd'hui, moi, j'ai tout un respect pour ça. Oui, le gestionnaire d'usine, tu sais-tu comment il doit être formé ? Le gars, il faut qu'il soit à quelque part, « guiré » mécanique, il faut qu'il soit bon communicateur, il faut qu'il soit humain, il faut qu'il voie venir les problèmes, il faut qu'il planifie, qu'il contrôle, qu'il s'organise et puis, que ça marche au bout

du compte. C'est ça qui compte. Il faut qu'il prenne des décisions, qu'il décide s'il marche à un quart de travail, ou deux. Et puis à un moment donné, tu as du monde de malade, et un bon tantôt, c'est un lundi matin, et tout est gelé, et il y a un corroyeur qui est gelé, et ça ne décolle pas; tu as le séchoir, tu as la bouilloire, tu as le garage... C'est pour ça que je te dis que j'ai beaucoup de respect pour un directeur d'usine. Un bon directeur d'usine, ça vaut bien des choses dans mon esprit.

Je sais bien qu'il n'y a pas de formule toute faite. Ils en forment dans l'école de gestion des gens pour ça, mais ils ne forment pas des directeurs d'usine de sciage, à l'école. Mais je ne dis pas qu'on n'enseigne rien; mais les forme-t-on au travail qui existe réellement aujourd'hui dans nos usines ? Tu-comprends-tu ce que je veux dire?

Quand je dis qu'on met du temps à récupérer de nos erreurs, je te donne un exemple. On a mis quatre années à atteindre nos objectifs d'opération et de rentabilité à l'usine de Bois-Saumon. Je suis satisfait depuis 2 mois seulement. On a atteint notre objectif de sciage qu'on s'était donné, soit 170 mille pieds par quart de travail moyen. Notre directeur d'usine est parti récemment, et j'ai un autre directeur d'usine qui est arrivé; et la production depuis son arrivée a connu un bond impressionnant. Aujourd'hui je suis rendu avec une moyenne de sciage assez souvent de 200 mille pieds par quart de travail. C'est un bond d'au moins 15 % dans l'espace de quelques semaines. Et tout ça, juste avec le bon homme, au bon moment, au bon endroit. C'est pour ça que je te dis qu'un directeur d'usine, ça compte. Et quand tu me poses ta fameuse question « avez-vous eu des difficultés à vous structurer ? » Et bien trouver un bon directeur d'usine, c'en est une. C'est la principale, peut-être.

Mais là où on a surtout réussi avec Bois-Saumon, c'est d'avoir choisi un « set up » aussi rapidement que ça, d'avoir construit une usine aussi rapidement que ça, et avec très peu de défauts de construction. L'autre point dont je suis fier, c'est qu'on a une opération qui est efficace dans l'usine, et ce, même si on ne produisait pas la quantité de bois qu'on attendait. J'ai un coût de production assez bas à Bois-Saumon. On a une usine qui est performante financièrement. Au plan des ressources humaines, il y a eu de la formation, de la mise à niveau étant donné les nouvelles technologies dont je t'ai parlé. Mais là où il y a eu le plus de travail, c'est au plan des communications. On a beaucoup parlé avec les travailleurs, on leur communiquait qu'on trouvait ça difficile, on a vraiment fait le point avec les gens. On a fait des choses pour être capable de rapprocher nos gens, - des fêtes par exemple - pour augmenter le niveau de communication, pour mêler les gens aussi, pour démêler les gens des municipalités, pour les faire travailler plus mêlés.

22/ Plus tard, nous avons fait l'acquisition de la papetière, J. Ford. Pourquoi? Je crois que c'est « parce qu'on voulait tellement une papetière, nous autres ».

Cet objectif avait été communiqué à tout le monde. Et un bon tantôt, on nous appelle, et on nous dit « aïe ! il y a une petite papetière à Portneuf qui est à vendre, c'est une entreprise familiale, et elle est en difficulté ; et il y a peut-être quelque chose à faire avec ça ». On a regardé le projet, mais on a vu tout de suite qu'ils n'utilisaient pas de copeaux de résineux. Et c'est ce qu'on recherchait, un débouché pour nos copeaux. Cette papetière n'avait donc pas nécessairement de synergie avec le bois d'œuvre de CEDRICO. Mais on a quand même regardé le projet et les problèmes qu'il y avait, tels qu'ils nous apparaissaient. On est allé sur place, et on a rencontré les cadres. On croyait qu'on nous donnait de la bonne information, mais ce n'était pas vrai du tout. Prendre la décision d'acheter, pour nous, c'était de voir s'il y avait de quoi à faire avec ça. On s'est d'abord demandé si on y croyait. Et après avoir répondu oui à cette question, on a regardé le prix, puis si on pouvait financer ça, et si finalement on pouvait faire de l'argent avec cette usine, c'est tout.

On connaît beaucoup de difficultés avec cette usine; mais ce n'est pas la distance qui les crée. Le point important, c'est que, avant qu'on arrive là, la direction de l'usine avait un style très paternel. Et quand est venu le temps de parler de redressement, ça n'a pas toujours été facile. Nous estimions qu'il y avait eu du laisser-aller au niveau de la gestion de la convention collective, et dans la façon d'encadrer le personnel; et que cela avait des effets sur la production. L'usine est très vieille et les équipements avaient toujours été négligés. Il nous fallait toujours réinvestir beaucoup d'argent pour améliorer le produit, pour améliorer la production et la qualité. Ce n'est pas que le redressement de situation me dérange, mais sur une échelle de 1 à 8, au niveau de l'écœurement, peut-être que je suis à 7, comprends-tu là ? Je me dis « si ça ne marche pas là, ça n'empêche pas que ça puisse marcher ailleurs ». Je pense plus à des projets qui sont dans notre métier, dans quelque chose qu'on contrôle, dans de quoi qu'on connaît. Et il en existe des possibilités comme ça. Écoute, je me dis, si finalement ça ne marche pas, c'est peut-être bien une bonne affaire, on la mettra dans le « chippeur », et on s'amusera ailleurs.

23/ Tu me demandes comment nous planifions nos affaires? Mais des fois, il survient des événements qui ne peuvent pas être planifiés, et qui forcent notre décision.

Ainsi en 1983, on avait construit notre usine de planches à Price; mais notre approvisionnement ne pouvait fournir l'usine qu'à 50 % de sa capacité. Mais il est arrivé une crise, quand nos forêts ont été envahies par la tordeuse des bourgeons d'épinettes. Alors, le coup de pouce, il est venu du Ministère des ressources naturelles qui nous a autorisés à couper le bois affecté par la tordeuse. C'était de la récupération. Donc, ça nous a permis d'opérer notre usine jour et

nuît, et à l'année. Je me souviens, on devait rouler à 95 % de notre capacité. La tordeuse, finalement, c'était un événement naturel qui a permis d'augmenter nos liquidités et qui a permis d'autres acquisitions. À l'époque, il faut le dire, la demande dans le bois de sciage était très bonne. Tu pouvais vendre autant que tu voulais. Et les prix étaient bons. Ainsi, financièrement, on s'est mis au monde un peu avec ça. Écoute bien, la plus belle conclusion de ça, c'est qu'on a pu doubler la capacité de notre usine, doubler notre chiffre d'affaires, et plus que doubler nos profits. Et tout de suite après, coup sur coup, on a acheté deux autres usines. Là, on était en affaires pour de bon. Et tout ça, c'est ce que je disais, n'était pas vraiment planifié.

Je te donne un autre exemple d'événements qui surviennent et que tu peux difficilement planifier. On est en 1990, et il y a une récession importante. Pour nous, cela veut dire des copeaux qui ne se vendaient pas, ou encore un prix du bois qui est à terre. Et dans l'usine de Bois Cepedia, À Ste-Florence, on est en pleine négociation d'une convention collective. Dans cette usine, on avait des différences de salaires par rapport à nos autres usines - plus compétitives - des différences de 4 à 5 % en moins, peut-être. Et dans la négociation, on avait offert, pour la première année, que le statu quo au niveau des salaires, parce que les conditions économiques ne permettaient pas mieux. Et à un moment donné, juste avant Noël, les travailleurs avaient travaillé jusqu'à minuit, et ils devaient travailler jusqu'à 5h00 du matin. À minuit, ils ont décidé d'aller « luncher » ensemble, et puis ils ne sont pas revenus travailler. Le conflit a duré 17 semaines. Ce n'était pas prévu, ça non plus.

Pourtant, je me rappelle que les relations n'étaient pas si mauvaises que ça à Bois Cepedia. Mais ce que je me rappelle le mieux de cette époque, c'est la rentrée du nouveau syndicat, un syndicat qui voulait faire sa marque, et qui a vraiment motivé les gens à dire « le problème, c'est l'entreprise ». De plus, il avait promis des choses aux employés, que nos offres, dans les conditions à l'époque, ne rencontraient pas. Et en négociation, il y a eu un point sur lequel, je te le dis, on n'a jamais lâché le morceau: c'est sur la question de la sous-traitance. Ils voulaient avoir les premiers droits. On ne pouvait rien donner à sous contrat, sans qu'ils soient d'accord. Le conflit s'est fait autour de ça : la sous-traitance. Un conciliateur a été nommé, oui, mais ça s'est solutionné surtout avec l'usure du temps. À un moment donné, les employés ont accepté de retirer la clause, je me souviens encore du nom de la clause, la 3.02, sur la sous-traitance. Aujourd'hui, on a tourné la page, je crois, autant les travailleurs que nous autres.

24/ Les leçons de ça ? Ce que je retiens, c'est qu'on a une part de responsabilité dans un conflit; mais il y a deux côtés à une médaille.

Bien entendu, si tu fais des offres salariales inférieures aux conditions du marché, attends-toi d'avoir des rebondissements à quelque part. L'idée, c'est de s'assurer d'avoir des offres qui sont compétitives, qui sont logiques, qui sont transparentes. Et qui tiennent compte à la fois du marché et de la capacité de payer. Une leçon surtout que je retiens de ça, c'est que tu dois être mieux structuré, j'entends « être bien organisé, au niveau des conditions de travail, du respect des employés, du respect de la convention collective, du suivi de nos travailleurs, du suivi des cas problèmes, du développement et de la formation de notre personnel, du climat, des promotions internes ».

25/ Comment je me voyais là-dedans ? C'est dur de répondre à ça. Ecoute... une des choses que je ne t'ai pas dites encore peut-être, c'est que moi, j'ai une Religion, c'est le groupe CEDRICO.

Donc, je ne croyais pas aux gens qui étaient en conflit, je ne croyais pas à ça. Pour CEDRICO, j'avais un objectif, c'était d'opérer. Et les gens qui étaient en conflit devant nous autres, bien, j'estime que c'étaient des boycotteurs d'entreprise. C'étaient des gens qui nous empêchaient d'opérer, c'est tout. Écoute, je ne me sentais pas coupable du fait qu'il y avait un conflit. Je ne te dis pas que le problème n'était pas en partie dû à l'entreprise, bien entendu. Mais je faisais partie des décideurs, je faisais partie des gens qui ont donné l'orientation. On apprend toujours d'un conflit. Même plus, je dois te dire qu'il y a des fois, on dirait que le conflit, ça le prend. Oui... pour apprendre. C'était évident qu'un bon tantôt on allait avoir une grève à Ste-Florence. On aurait dit que, lorsqu'on est arrivé dans le décor, les gens se passaient le mot et se disaient « on va l'ajuster, Bérubé, on va l'ajuster ». On est un peu reconnu pour ça, « on ne lâche pas tant et aussi longtemps, qu'à quelque part, toujours dans la logique des choses, on peut faire quelque chose ». Mais on ne lâche pas ; ça, les gens le savent. Notre réputation, c'était qu'on était des durs. Oui, on était reconnus comme des pas faciles et des méchants. Comprends-tu ? Face à une menace, on réagit mal nous autres, je veux dire, tu sais, devant une menace, on ne plie pas. Ma conclusion ? Je pense que pour réussir, ça prend un « mix » de toutes ces expériences. C'est comme pour pouvoir réussir, en quelque part, si tu n'as jamais vécu de mauvaises expériences, bien il te manque une christ de bonne affaire, comprends-tu ? Il te manque de quoi de bon, en quelque part, parce qu'à un moment donné, si tu ne vis jamais d'expériences, tu deviens trop sûr de toi. Et puis, c'est comme s'il me semblait qu'il me manquerait un bagage terrible. Un conflit aussi, ça nous fait connaître les gens d'une autre manière, ça nous fait voir d'autres facettes, d'autres préoccupations, d'autres choses. Parce que, malgré ce que je viens de te dire à propos de certaines énergies perdues, il faut bien dire que toutes les expériences, qu'elles soient bonnes, ou qu'elles soient mauvaises, ça en prend.

Alors moi, tu vois, il faut qu'on m'amène des expériences; « tu-comprends-tu là »? ça m'en prend. Ce qu'il faut, c'est que la moyenne au bâton soit bonne.

« Je n'ai pas les compétences nécessaires pour tout régler,
mais je préfère être consciente de ce qui se passe
plutôt que de jouer à faire semblant »
(Hélène Jutras)

Claire

26/ Entrer dans la business de mon père, c'est venu tout naturellement. C'était toujours de ça qu'on parlait chez nous, ça parlait de business tout le temps, au repas.

C'était rare qu'on avait d'autres discussions que la business. Mes parents étaient très ouverts. Ils n'avaient pas de cachettes. Et ce que je me rappelle de l'entreprise, c'est qu'il y a eu de très bonnes périodes, ça, on le sentait. Mais il y a eu aussi de mauvaises périodes, ça aussi, on le sentait bien. Ce que je retiens surtout, c'est que papa voulait toujours aller plus loin. Tu sais, c'était comme jamais assez ce qu'il avait. Il avait tout le temps de plus grands défis en avant de lui, puis d'autres défis.

Ce qui m'a marqué beaucoup, et là, je suis venu les yeux ronds, c'est quand on a appris qu'il avait acheté l'usine de Causapschal. Tu sais, petite, j'avais vu monter la business. Il avait passé au feu, il s'était repris en main, il avait rebâti la business. On voyait rien que ça. Mais quand il a acheté la Scierie de Causapschal, tu t'imagines pas, c'était plus gros qu'ici à Price, où on avait quand même deux usines, une de bardeaux et une de planches. On disait « tabarnique, ça va être gros, là ». Aujourd'hui oui, c'est super gros. Mais aujourd'hui, disons que ça ne me fait pas le même effet. À ce moment-là, ça nous a comme débouchés. Après ça, quand on a acheté la Scierie Bois Cépédia, c'est devenu encore plus gros, puis, il y a eu Bois-Saumon, c'était encore un autre monde. Mais on s'y habitait, on n'avait plus la même réaction.

Mais mon implication dans l'entreprise avait commencé bien avant de venir à Price. Et c'est la même chose pour mes frères et sœurs. Il faut se ramener à l'hôtel que mon père avait construite à Squatec. On était étudiants. C'était une affaire de famille. Et on aimait ça. On a été impliqués très jeune dans les affaires de business de mon père. On avait tous chacun notre responsabilité. C'était un travail qui revenait régulièrement, c'était pas juste de dire une semaine tu t'y intéresses. Non, non, c'était une job. Je me souviens bien de l'hôtel. Les fins de semaine, quand on avait des grosses soirées, maman et papa, eux autres, ils fermaient toujours l'hôtel. Donc, ils se couchaient aux petites heures du matin. Puis la serveuse, qui rentrait travailler le samedi matin, il fallait qu'elle nettoie la salle, qu'elle remette tout ça à neuf pour le soir. Bien, Denis lui, sa job, c'était de

remplir le frigidaire à bières. Et il en rentrait de la bière là-dedans. Nous autres, c'était de passer la balayeuse, laver des tables et de replacer les chaises, fallait qu'on aide à la serveuse. C'était tous les samedis et dimanches matin. C'est comme ça qu'on a commencé à travailler avec nos parents. C'était très libre. Et à Price, ça été la même chose. Même que c'est moi, à un moment donné, qui a demandé « ben là, coudons, quand est-ce que je vais pouvoir entrer travailler au bureau » ? J'avais même dit à maman une fois, « maman, tu devrais arrêter de travailler et je vais prendre ta place ». Mais elle n'était pas pour ça. J'ai donc commencé à m'impliquer doucement. Des fois, « moi itou », comme Denis, après l'école, je prenais mon bicycle, ou l'hiver peut-être moins, puis je m'en venais au bureau. Et là, je venais voir ma mère, j'allais voir à l'usine, j'allais voir les gars travailler. Des fois, j'avais une demi-heure, je pouvais aussi bien aller aider aux gars. On a vu la business monter comme ça, tu sais juste le fait de venir ici, il me semble de me voir, je lui disais « mais là, maman, as-tu de quoi à me faire faire » ? au lieu de la regarder travailler. Presque tous les jours, je m'en venais ici. J'aimais ça, être ici. Quand je travaillais ici l'été, c'était comme emploi d'été, si on peut dire, « on ne travaillait pas, on venait ici ». Puis à l'époque, c'était la construction de l'usine du moulin d'épinettes. Je faisais des commissions et je venais aider à ma mère. Quand il y avait des messieurs qui venaient pour visiter l'usine, c'est moi qui partais avec eux autres, et c'est moi qui leur expliquais toute l'usine. Pendant la construction, j'étais aussi souvent là qu'un autre employé.

Mais un jour, je me suis cherché un vrai emploi. C'était en 1983. J'avais terminé l'école. Je me cherchais du travail. Parce que j'avais fini l'école, et que je ne voulais pas y retourner. Je ne suis pas entrée tout de suite à l'usine parce qu'il n'était pas question qu'ils embauchent quelqu'un pour embaucher quelqu'un. Ce n'est pas parce que j'étais la fille à Gilles Bérubé qu'ils allaient embaucher la fille à Gilles. Il n'y avait pas de job pour moi, c'est simple. Mon père m'avait prévenue « tu veux arrêter l'école ? Moi ça ne me fait rien. Si tu ne vas plus à l'école, ne te fie pas sur moi pour te faire vivre ». Je lui ai répondu « mais, je ne vous ai pas demandé ça. Puis, je ne vous le demande pas non plus ». Ça fait que je me cherchais une job. Et à un moment donné, j'ai pogné comme serveuse à Mont-Joli, au restaurant l'Escale. Je l'ai prise. Aussi, je me rappelle quand je travaillais au restaurant, j'avais des « shifts » coupés. Une journée, je travaillais l'après-midi, du midi au soir, et le lendemain, je faisais l'avant-midi et la soirée. Et bien l'après-midi, entre les deux « shifts », les trois quarts du temps, je venais aider à maman ici dans le bureau à faire des choses. C'était ça, quand j'avais une minute, une demi-heure de libre l'après-midi, je m'en venais ici. Et lorsque j'avais une journée de congé du restaurant, j'étais ici.

27/ Mais quand même, je me disais « à un moment donné, ma place, elle va être là, à l'usine ». Et c'est venu quand on a acheté la Scierie Causaps.

Là, on grossissait, et il y avait juste ma mère puis une commis comptable dans le bureau, si on peut dire. Je venais ici et j'aidais maman, à faire des payes, et à faire n'importe quoi. Tu sais, je savais un peu comment ça fonctionnait dans le fond. Mais là papa, à un moment donné, m'a dit « bien là, es-tu prête à rentrer au bureau » ? La réponse a été instantanée « pas de problème ».

Je me souviens que la pire affaire que j'avais à faire pour moi, à ce moment-là, c'était de donner ma démission au restaurant. Là, je pense que j'ai pris une semaine avant de me décider. Je me disais « comment je vais lui dire ça » ? Mais j'avais hâte de m'en venir ici. Tu sais ce qui était difficile, c'était... ce n'était pas dans ma nature de dire... bien, je me sentais appréciée de la madame. Je ne veux pas me comparer à d'autres là, mais je sentais... veut veut pas, elle me disait des choses qui montraient qu'elle m'appréciait. Et pourtant je travaillais dur, j'avais jamais de fin de semaine de libre; mais j'étais gênée, c'est de la timidité, je crois. Je me souviens, quand j'avais commencé à travailler là, tu ne sais pas comment ça se passe. Alors tu ne parles pas de vacances. Même, plus que ça, j'étais trop gênée pour demander « quand est-ce que j'allais avoir ma première paye » ? Ça a pris trois semaines avant que je sois payée. Je me souviens, j'avais dit à maman « si elle ne me paye pas... ». Mais je n'étais pas capable seulement d'y demander « quand est-ce que j'aurais une paye » ? La gêne, sans doute. La paye, c'était une question d'argent, et là-dessus, je te dis que j'étais pas trop trop hardie. Il y en a qui sont plus directs. Je ne sais pas comment ils font, mais moi, je ne suis pas faite de même. Alors c'est là que j'ai dit à ma mère « si je n'ai pas ma paye aujourd'hui, j'y donne mon bleu ». Là, maman ne répondait pas trop, parce qu'elle savait que Claire ne ferait pas ça probablement. Mais en même temps, elle était peut-être inquiète en se disant « tu vas voir si elle ne le donne pas, son bleu », parce qu'à quelque part, elle savait que je disais toujours ce que j'avais envie de dire. Et que je le faisais. Mais ça s'est bien passé, j'ai eu ma paye normalement. Mais je me rappelle, le fait d'aller y dire à Madame Smith, que je lui donnais ma démission... je n'y arrivais pas. Je pense que je montais en haut, elle demeurait au-dessus du restaurant, j'arrivais en haut, j'hésitais, et je lui demandais autre chose au lieu d'y dire ça. Ça m'a pris une semaine pour lui dire que je quittais. Mais qu'est-ce que vous voulez ? Je suis comme ça.

Mes amis me disaient tous « tu vas voir que de travailler pour son père, ce n'est pas drôle ». Mais c'est drôle, moi, je n'ai pas vécu ça comme ça. Au contraire. Et souvent je me disais que mon père aurait bien pu tasser tout ça, puis travailler à salaire, ou encore avoir une petite business, et se dire « que les enfants devront se débrouiller comme lui l'a fait dans sa vie ». Il s'est débrouillé, ce n'est pas son père qui a monté sa business. Je pense que le fait de vivre tout ça a fait qu'il ne nous disait jamais « tu vas travailler dans la business ». Il ne l'a jamais dit. Il nous a toujours laissés libres dans nos choix. Probablement que c'est pour ça qu'on est tous là aujourd'hui.

Au travail, j'ai fait un peu de tout, réceptionniste, secrétaire, c'était partout où il y avait du temps à donner, c'était un peu pour apprendre. Puis j'ai commencé à la

paye; « paymaster », j'ai fait ça pendant sept ans. Et là, François, le directeur des finances, est arrivé dans la boîte, c'était en 1995. Et François ne voulait pas que je reste à la paye. Il voulait que je fasse autre chose que ça, il voyait probablement que j'en étais capable. Mais là, il ne faut pas en vouloir à personne, je ne voulais pas de titre, moi.

28/ Je disais « je fais ma job, puis, amenez-moi z'en de l'ouvrage, et tant que je suis capable d'en prendre, je vais en prendre ».

Je bouchais peut-être même les trous bien souvent. Mais en quelque part, je serais « ben manque » pas rendue là où je suis aujourd'hui si je n'avais pas tout fait ça. Et à un moment donné, François me dit « bien là Claire, écoute bien, tu peux faire mieux, voici ce que je vois pour toi ». C'est lui qui m'a donné un titre. Je lui avais même dit, « que le titre, je m'en sacre comme dans l'an 40 ». Il y a une seule chose que je souhaitais, c'était d'avoir plus de responsabilités, et prendre des décisions de temps en temps. Et c'est venu. J'ai appris l'informatique, et j'aime ça. C'est pas compliqué, quand il arrive de quoi de nouveau, j'embarque tout de suite. Plusieurs ont peur des ordinateurs, moi je n'ai pas eu peur de ça. Et c'est très utile pour moi. Je suis impliquée dans la réingénierie de notre gestion. C'est un processus qui nous amène à toujours viser à améliorer les choses. On remplace notre logiciel informatique en ce moment, et ça me prend tout mon temps, je suis très impliquée. Surtout que je travaille beaucoup avec le personnel pour essayer de découvrir comment on pourrait s'améliorer et voir comment la nouvelle technologie peut nous aider. C'est pas simple, il y a de la réticence, mais je pense que la majorité des gens vont l'apprécier, ça va être un gros coup à donner, ça va être beaucoup de travail, mais...

29/ ...je sens qu'on va toujours un peu plus loin, et un peu mieux.

On a eu ici beaucoup de gens, des consultants, des gens des banques, des gens du gouvernement, des comptables, et ils me posent toujours la même question, « où je vois que nous serons dans 10 ans » ? Il y a dix ans, je n'étais pas capable, moi, de dire si j'allais être ici aujourd'hui, alors je ne suis encore pas capable de dire où je vais être dans 20 ans. Moi, personnellement, c'est comme ça. Je sais qu'on a plein de projets, c'est certain que dans dix ans, j'espère bien que ces projets, dont on parle aujourd'hui, seront réalisés. Je sais aussi que c'est important qu'on suive les nouvelles technologies. Je pense que, si on n'avance pas dans ce sens-là, je ne suis pas sûre que dans dix ans, on sera où ce que l'on est aujourd'hui... on sera mort. Parce que ça va vite dans le domaine du sciage. Cette année par exemple, on va tout refaire l'usine de Cépédia, on parle de 6 ou 7 millions d'investissements au minimum. Et c'est comme ça tout le temps, on ne cesse pas d'investir dans nos usines. Je vais te donner un autre exemple, c'est

bien niaiseux, niaiseux pis pas. Mais la flotte de camions qu'on a ici, la compagnie de transport, on ne peut pas dire qu'on a des vieilles « gugusses » et des vieux « trucks ». Nous, on garde pas un « truck » plus de trois ans, on le change. On a quand même un équipement jeune, si je peux dire. Tu sais en quelque part, je pense que c'est comme ça, on n'arrête pas d'investir, je pense qu'on ne peut pas faire autrement.

Quant à moi, personnellement dans la compagnie, je veux aller plus loin dans le futur. Mais je vais vous dire comme je l'ai dit à François, je ne veux pas sauter d'étapes non plus pour me rendre à des échelons plus hauts. J'ai des étapes à faire, et je vais les faire, je ne veux pas sauter d'étapes. Je ne me brûlerai pas à dire « aïe! je veux avoir ce titre-là, non ». Et si c'était une place où que je ne serais pas connaissante, je ne donnerais pas mon 100 %. En tout cas, je pense que vous devez sûrement comprendre ce que je veux dire.

30/ Vous savez, je me suis impliquée jeune dans cette business, et je crois que c'est parce que j'ai appris jeune à avoir de la responsabilité, et à m'assumer.

Je pense en tout cas que ça commence là. Oui, jeune, on a commencé à avoir des responsabilités, à se faire avec ça, et on a vieilli là-dedans.

Tu sais, je connais beaucoup de jeunes autour de moi, ils ont tout eu, mais sans rien faire, ça leur tombait du ciel. Chez nous, on n'a pas été élevés comme ça, même si on a aussi été gâtés. Mais comment je vous expliquerais bien ça ? Des vêtements, on n'en avait pas plus ni moins que les voisins. Je me souviens, quand j'allais à la polyvalente, j'avais 5 ou 6 gilets pour faire ma semaine. Je les lavais, et l'autre semaine, je recommençais. Tu sais, je n'avais pas une grosse garde-robe. Par contre, j'ai connu des chums dont les parents n'avaient pas de business, et c'étaient des jeunes qui ne travaillaient pas comme nous, sous prétexte qu'ils étaient jeunes et qu'ils allaient à l'école. Mais on voyait ça, nous autres. Mais qu'est-ce que tu veux que je te dise ? On n'a pas été élevés comme ça chez nous. Nos parents ne nous le disaient pas tout le temps, mais on savait qu'ils pensaient « si tu veux avoir de quoi, gagne-toi le ».

Je vois aujourd'hui des enfants qui sont rendus à l'adolescence, et qui n'en ont pas de responsabilités. Ils ne font pas le gazon chez eux, ils n'ont jamais connu ça; ils ne font pas la vaisselle chez eux, ils n'ont jamais connu ça; ils ne sont même pas capables de se faire cuire un œuf souvent. Bien moi, si j'avais des enfants, Monsieur Carrier, je ne les élèverais pas de même. Bien, chez nous, pas parce qu'on a été élevés plus sévèrement qu'ailleurs, mais je me souviens beaucoup qu'on en prenait des responsabilités. Par exemple, quand j'ai commencé à travailler à l'hôtel, oui, on faisait la vaisselle, puis à l'hôtel, des fois, on avait des banquets de 100, 200 ou 300 personnes, on travaillait tous dans la cuisine. Puis, on avait tous notre petite chose à faire. Ils n'engageaient pas de personnel de cuisine, on était jeune, mais on nous le demandait; ma mère disait « mais regarde, toi, tu vas mettre les patates dans l'assiette, puis toi, tu vas

mettre les autres légumes ». Bien, veut, veut pas, ce n'était peut-être pas grand-chose comme responsabilité, mais je sais aujourd'hui que ça comptait beaucoup pour nos parents. Et nous, on aimait ça. Mais je vois bien aujourd'hui, que par là, on venait de sauver un poste, deux postes peut-être à chaque fois. Mes parents n'avaient même pas à nous le dire « demain matin, il faut faire ça et ça ». Pour eux, comme pour nous autres aussi peut-être, on vivait là-dedans, on le savait. Et quand maman disait, « moi, je vais éplucher les patates, puis vous autres, les filles, toi tu vas éplucher des carottes, toi tu vas couper les oignons », bon bien, veut veut pas, ça venait tout seul.

Mais à un moment donné, venait le temps aussi des petites payes pour les petits « flos ». Je me souviens que oui, on avait notre paye à toutes les semaines. Puis je me souviens « itou » que notre mère, - on en parle encore des fois aujourd'hui - pour nous accoutumer à nous ramasser de l'argent, elle avait sa manière. Elle nous a montré à nous serrer de l'argent, à nous mettre de l'argent de côté. Je me souviens que maman disait « si vous avez 10,00 \$ à aller mettre dans votre compte à la Caisse Populaire, je vais vous ajouter 10,00 \$ ». Là, ça faisait 20,00 \$. Ah là là ! Tu faisais tout pour te le ramasser le 10,00 \$.

Moi ça, je pense que c'est une grosse valeur que j'ai apprise de mes parents, parce qu'aujourd'hui je pense que je suis capable d'administrer ma paye, je suis capable de gérer, et puis, je suis capable de vivre.

« Les gens du BAEQ avaient fini par dire
qu'à partir de Rivière du Loup à aller à Gaspé,
c'était pas rentable pantoute »
(Un délocalisé de St-Jean de Cherbourg)

François

Je suis arrivé chez CEDRICO assez tard dans ma carrière. Je suis un petit gars de la région comme on dit, je suis né à Cap-Chat, en Gaspésie, près de Matane, et j'ai fait des études universitaires à l'Université du Québec à Rimouski. J'ai une maîtrise en Gestion de projets. J'ai occupé plusieurs postes avant d'arriver ici, secrétaire municipal dans une municipalité, contrôleur financier de la ville; puis je suis arrivé chez Mallette Maheu et Anderson où je suis resté 15 ans. J'étais responsable de travaux spéciaux : - les clients à problèmes, - les financements, - les redressements, - et toutes sortes d'analyses. J'ai développé au fil du temps 4 ou 5 expertises, toutes reliées à des aspects importants de la gestion de PME.

31/ Je suis rentré chez CEDRICO en mai 1995, d'abord comme consultant. Et quand on m'a offert cet emploi, de directeur des finances, j'ai accepté.

Je voyais bien ici, qu'en termes de système d'information de gestion, en termes d'outils administratifs, c'était vraiment pas équipé. Je me disais, j'ai fait des recommandations toute ma carrière à des gens; pourquoi est-ce que je n'irais pas vivre cette expérience-là, mettre en place mes recommandations? On m'offrait de le faire. C'était ma motivation. Ce que j'ai observé en arrivant? D'abord, il n'y avait pas d'états financiers qui tenaient debout. On n'était pas capables de faire d'analyse pour comprendre les résultats. On savait qu'il y avait un profit intéressant depuis 2 ans, mais pas plus que ça. Alors il y avait urgence. Il fallait agir tout de suite, même si tu n'avais pas toute la technologie pour décortiquer les états financiers, et pour que ça traduise bien les opérations. Ce fut la première chose à laquelle je me suis attaqué. J'en ai mis des soirées. Mais à un moment donné, après un an comme ça, j'ai testé mon affaire avec l'usine de Bois Saumon, puis, j'ai embarqué les autres usines. Ça nous donnait le langage chiffré des résultats d'opération, et ça, on n'avait jamais vu ça dans l'organisation, jamais. J'ai amené une compréhension chiffrée des opérations. Ensuite, j'ai travaillé beaucoup sur la notion d'équipe. Et moi, je dis souvent à Gilles « c'est pas un homme qui doit faire CEDRICO, c'est pas Chevalier, ni Bergeron, ni Viens, c'est pas même Gilles Bérubé; c'est une équipe ». Et ça, que je parte d'ici pour n'importe quelle raison, il faut que l'entreprise continue de marcher comme ça, c'est un défi ça, et ce n'est pas évident à quelque part.

Il y a aussi un dossier particulier sur lequel j'ai travaillé fort même s'il n'a pas abouti comme Gilles le voulait, « c'est celui de la Gaspésia », l'usine de papier de la Baie des Chaleurs. Depuis quelques années, quelqu'un de Gaspésia disait à Gilles Bérubé « on aimerait ça, te voir acheter notre usine, on aimerait que tu relancerais cette usine-là; et ça ferait peut-être une belle intégration pour toi ». Ce qu'il faut savoir, c'est que Gilles recherche un projet moteur pour CEDRICO, qui pourrait lui faire faire un « step » important pour devenir une très grande PME. Notre avantage aussi, on réglerait le problème de débouché pour nos copeaux. Un jour finalement, les propriétaires de la Gaspésia se sont montrés intéressés à vendre. Et ils nous ont lancé une prise, « ça vaut 250 millions de dollars ». Mais ça ne les valait pas bien sûr. Et on a négocié durant un an de temps pour en arriver à une entente « créer une nouvelle compagnie qui aurait fusionné nos activités avec celles de l'usine Gaspésia, une entreprise où on aurait été majoritaires ». Tu vois, Gilles mettait tous ses œufs là-dedans. Et le prix était descendu à 120 millions. Mais trop de temps a passé. Abitibi a fusionné avec Stone qui lui, n'était plus intéressé. Et ça s'est arrêté là, la transaction ne s'est jamais faite. Aujourd'hui, on le sait, le dossier était tellement politique, et il y a eu tellement d'embrouilles là-dedans, notre cause était peut-être entendue d'avance. Mais Gilles était bien déçu de ça, et tout le monde l'était, parce qu'on avait mis beaucoup d'efforts, beaucoup, beaucoup d'efforts. Je travaille sur un autre dossier en ce moment, celui de la réingénierie de nos processus d'affaires. Claire t'en a parlé sans doute. Il y a un document que je vais te remettre et qui montre les visions que nous proposons. On s'appuie sur ce que le Groupe Arthur Anderson a développé, ce que l'on appelle une base de données des « meilleures pratiques en gestion ». Des pratiques qui montrent comment les meilleures entreprises gèrent leur compte client, leurs états financiers, leurs ventes, leurs inventaires, leurs fournisseurs, et ainsi de suite. Et c'est en fonction de ça, qu'on fait notre réingénierie. Ce sont des principes de base qui vont nous guider.

32/ Aujourd'hui, Gilles me pose une question, « quelle doit être la place de ses enfants dans la structure de CEDRICO » ? C'est toute la question de la relève qui est en jeu.

C'est une entreprise familiale, et il veut que les enfants trouvent leur place en fonction de leurs goûts et de leurs aptitudes également. Il faut aussi revoir la structure d'actionnariat pour mettre les choses en place. C'est un dossier important. Là-dessus, bon, il y a la cuisine, mais aussi une recette de base. Je dirais, la cuisine, c'est tout ce qui est corporatif, fiduciaire; je pense que l'on va appliquer ce que les consultants spécialisés vont nous recommander en fonction de ce que Gilles veut avoir. Mais, en dehors de ça, est-ce que l'on peut dire aujourd'hui que l'enfant « x » va prendre la place de Gilles dans 10 ans ? Peut-on avoir une stratégie là-dessus, une recette de base qui va marcher ? Ça, c'est une

autre question. Ce pourrait être Denis qui prenne sa place, c'est le plus proche. Mais Denis aurait tout un pas à faire pour être capable de prendre la relève. Alors ce pas-là, il faut le définir. C'est quoi le pas, c'est quoi les conditions ? Et qu'est-ce qui peut être fait, pour que Denis soit prêt à prendre la relève ? Denis est intéressé à prendre le relais, c'est bien sûr.

Et si tu me demandes ma vision, je crois qu'il y a un petit quelque chose qui lui manque, en termes de formation. Mais il peut le faire. Avec de bonnes formations pointues, genre séminaires, sur des thèmes très précis, il pourrait y arriver. Denis a des forces aussi, ce n'est pas un zéro ce gars-là, il est très fort, très fort; mais il a quelques lacunes, dont l'aspect financier, ou l'aspect marketing, et en stratégie, je pense.

Pour les autres enfants, la question de leur place au sein de la structure se pose aussi. Mais c'est différent de celle de Denis. Chacune, ce sont toutes des filles, a ses forces, et déjà, sa place dans l'organisation. Les cadres de CEDRICO peuvent aussi jouer un rôle fondamental dans ce processus, ils peuvent soutenir les enfants; ça, je l'ai dit à Gilles, et c'est fondamental. Oui, c'est important parce que, il y a un petit problème dans l'organisation. Les enfants ont de la misère plus que les autres. Pourquoi ? C'est parce que ce sont ses enfants. C'est délicat, ce sont des sujets délicats.

Je vais te donner un exemple, ou plutôt, je peux imaginer ce que Gilles pourrait dire à Denis « Denis, t'es le pilier de l'opération, alors sors de ta coquille. T'es toujours avec Réal Pigeon - c'est le directeur d'une usine - mais sors de là, c'est quoi que tu lui trouves de beau à Réal Pigeon ? Tu es tout le temps sur le terrain, avec lui. C'est quoi que tu fais, là ? Sors de là, viens t'asseoir à quelque part, recule-toi un peu ». Mais je peux aussi imaginer la réponse de Denis. Il dirait « je ne peux pas, parce que, si je ne suis pas là, sur le terrain, ça ne marchera pas ». Alors tu vois un peu le dilemme, et ça amène une petite tension père-fils à quelque part. Voilà, je crois que son père voudrait qu'il prenne un peu de hauteur, un peu de distance, un peu de recul par rapport aux problèmes au quotidien. Qu'il quitte un peu le plancher des usines et qu'il se mette à réfléchir aux questions plus globales, comme les stratégies de l'entreprise. Et s'il ne fait pas cela, alors je pose la question « peut-il accéder à la présidence de CEDRICO »? Écoute Robert, Denis est comme un alcoolique de ses opérations. Il est trop près, trop d'attaque. C'est trop. Trop, en quelque part, c'est trop. Tu sais, on a des budgets, on a des états financiers qui sortent régulièrement; on peut voir les performances d'ensemble dans les usines, on a de bons outils pour analyser tout ça. Mais aller sur le terrain, pour voir si c'est bon, pour vérifier tout ça, c'est correct, il faut y aller, mais peut-être pas 5 jours sur 5, 12 heures par jour, tu comprends un peu ?

C'est comme ça que je vois le problème de la relève, « il faut que les enfants trouvent leur place, qu'ils s'intègrent bien à l'organisation, et cela, dans la mesure de leur talent et de leur intérêt. Ce qu'ils ne savent pas, ils devront l'apprendre. Et les cadres devront les supporter ».

33/ Je parlais des enfants, mais il faut le dire, Gilles aussi a ses propres difficultés. Gilles est un gars d'opération, c'est un fonceur et un gars visuel, très pratique.

Et tout ce qui est routine, il n'aime pas. Expliquer à Gilles Bérubé comment j'ai préparé mon état financier, comment les comptes à payer marchent, comment les recevables marchent, il s'ennuie là-dedans. Il veut que ça avance toujours, tu comprends un peu l'idée ? Expliquer à Gilles c'est quoi un plan d'affaires, ce que nous venons juste de lancer, - on n'en avait pas, avant aujourd'hui - et lui montrer à quoi ça sert. Cela a été long pour lui, d'apprendre ça, et surtout, de voir ce que ça donne concrètement. Oui, il a pu embarquer, mais y croyait-il vraiment ? C'est des choses comme ça. Oui, c'est un peu abstrait pour lui. Mais je crois que je fais évoluer l'organisation, quand je fais ça. Et son attitude face à ça, est correcte aussi; il est critique, et ensemble, on verbalise en quelque part une pensée.

Mais tu vois, Robert, pour comprendre les Bérubé, il faut comprendre l'histoire de l'entreprise. Il faut comprendre que Gilles est parti de rien. Et quand il a passé au feu ici à Price, ça a été, je dirais, quasiment l'épreuve de sa vie. Cela marque quelqu'un, il était en quasi-faillite. Tout ça a été très éprouvant, il a été un bout de temps où Denis et Gilles prenaient le même camion, parce qu'ils n'étaient pas capables de payer l'essence pour leurs deux véhicules. Quand tu as passé par là, tu sais c'est quoi, une dépense d'affaires. Quand Gilles parle de dépenses, il sait de quoi il parle, tu comprends ? C'est un gars de terrain et marqué par le terrain. Puis, Gilles commence à découvrir maintenant que les gens comme moi apportent des choses. À un moment donné, il a dit « si c'était à refaire, j'aurais un comptable au moment où j'ai commencé ». Je suis content d'entendre ça, parce que c'est valorisant pour moi.

34/ Où est l'avenir de CEDRICO? Mais disons ceci : « il faut d'abord se consolider. Et on ne doit pas que vendre du bois d'œuvre, il faut penser aux deuxième et troisième transformations, c'est un point important ».

Le système d'information va aider beaucoup, c'est sûr, mais ce n'est pas la solution en soit, c'est l'outil, on se comprend ? On a des problèmes structurels, aussi. Par exemple, l'usine Bois-Saumon, c'est une usine qui pourrait scier facilement 400 mille mètres cubes, et on n'en fait que deux cents. À quoi cela tient-il ? On doit savoir pourquoi. À plus long terme, 10 ans peut-être, est-ce qu'on ne devrait pas aussi penser à regrouper des usines ? Cela fait partie de nos questions. Financièrement parlant, il y aurait des avantages à concentrer. Mais socialement, ça ne sera jamais accepté par les populations des villages. Actuellement on a une filiale à Portneuf qui a des problèmes de production très graves. C'est urgent, urgent, urgent de les régler parce que là, c'est le cash qui

sort, on est en hémorragie financière, et le mot n'est pas exagéré. Ah! c'est vraiment de la consolidation qu'il faut faire, c'est le mot-clé. Il faut vraiment définir nos missions, en termes de plan marketing et de plan d'affaires; il faut vraiment cibler et se définir un projet de croissance. Par contre, il y a une idée. Quand je dis que Gilles cherche un projet moteur pour restructurer CEDRICO et toute l'organisation, c'est ça au fond sa stratégie.

Et ce que l'on aura aussi à régler, c'est la question suivante « est-ce que dans notre croissance, on va rester confinés à des domaines comme le bois d'œuvre, auquel on tient religieusement, ou est-ce qu'on peut aller dans d'autres domaines connexes; et est-ce qu'on en a les moyens » ?

C'est toute la question de la diversification, et de la synergie entre nos opérations.

« Plus la science progresse,
plus l'humanité désapprend à penser »
(Victor-Lévy Beaulieu)

Réal

35/ J'ai fait des études en gestion à l'Université du Québec, mais ce n'est pas pour ça que je suis devenu cadre chez CEDRICO; mon parcours a été assez erratique.

J'ai travaillé d'abord pour la coopérative alimentaire Cooprix à Rimouski, puis pour les Habitations populaires de l'Est. Dans ce dernier cas, on aidait les gens à se former en coopératives d'habitation. On leur enseignait comment il fallait tenir leurs livres. Puis, en bout d'année, on préparait leurs états financiers, pour que ce soit présentable aux vérificateurs. Mais j'ai quitté volontairement cette entreprise.

Suite à ça, j'ai entrepris plein de démarches, et j'ai appliqué sur plusieurs postes, dont un au Ministère du Revenu. Je te raconte une anecdote là-dessus. Vite, vite, vite, à un moment donné on m'appelle, c'est le Ministère du revenu à Québec, sur la rue Marly, et on me dit « regardez Monsieur Pigeon, il y a tant de postes d'ouverts et vous êtes convoqué à une entrevue lundi matin, vous ne passez pas d'examen écrit, c'est déjà fait, vous avez des bonnes notes, pas de problème ».

Alors j'accepte, je monte là, on me rencontre, on me dit qu'il y a 30 postes qui sont ouverts, et qu'aujourd'hui il y a 30 candidats. J'avais placoté avec plein de candidats qui étaient là, et j'étais sur le point de passer, j'étais le 29^{ième}. Et au moment de me diriger vers la salle d'entrevue, un de ceux qui faisaient passer les entrevues s'est arrêté pour parler à sa secrétaire et lui a dit « regarde, on a passé le 29^{ième}, et dans tous ceux qu'on a eus, il n'y en a pas un qui a fait l'affaire. Alors tu peux en « caller » 30 autres pour demain ». Il ne m'avait pas vu. Alors j'étais en 3^e christ, comme on dit là, je n'étais même plus motivé pour passer l'entrevue. Plus tard, j'ai su qu'ils en avaient passé une trentaine comme ça, tous les jours, pendant une semaine; et qu'ils n'ont jamais embauché personne. Je ne sais pas, mais c'est une histoire qui me laissait amer. Plus pourri que ça, tu meurs. En tout cas, c'est mon opinion personnelle.

Donc là, j'ai continué à chercher, continuer à vivre et à survivre, en faisant ce que je faisais avant, des petits contrats, un petit peu partout, et en faisant la comptabilité de PME's, ici en ville. Puis un jour, j'ai regardé tout ça, et je me suis dit « ça me mène où, tout ça ? ». J'avais terminé en 1981 mes études à l'Université, et je n'avais toujours pas trouvé une bonne job en gestion. Il fallait comprendre ce qui se passait, les taux d'intérêt étaient aux alentours de vingt et

quelque pour cent, c'était épouvantable, les entreprises n'embauchaient pas, et moi, il me fallait rembourser mes prêts étudiants.

36/ C'est un soir où je « placotais » avec mon père, que le virage s'est effectué.

J'étais avec lui, et on feuilletait plein de revues et de magazines. Et ça parlait beaucoup d'usines de sciage, de scieries; mais je n'y connaissais absolument rien. Je regardais, je n'avais même jamais vu ça, je regardais au niveau emplois, carrières et profession, et j'ai vu qu'on demandait des affûteurs... et des affûteurs... et des affûteurs. Tout le monde courrait après ça, on disait qu'il n'y en avait pas. Je me suis informé, « un affûteur, ça fait quoi » ? Puis, je m'y suis intéressé un peu plus. J'ai été rencontrer des gens qui étaient en place. On me disait que c'était payant comme travail, mais qu'il fallait être bien minutieux pour réussir dans ce domaine-là. Il fallait suivre des cours, mais on me disait aussi que très peu de gens réussissent leur formation.

Mais c'est du monde spécial aussi. Oui, normalement un affûteur, ça prend un coup. Et moi, je ne prends pas un coup. Ceci étant dit, je me décide à suivre le cours. Je suis un gars minutieux de nature. C'est évident, que si je m'en vais là, je suis le meilleur, ou bien je n'y vais pas. Je commence à faire des démarches, je me renseigne surtout sur la qualité des écoles, et surtout sur celle de Ville Dégelis. Ce sont des affûteurs déjà en place chez Guérette qui donnent la formation. J'entre en contact avec eux autres, et puis bon, c'est Paul Ouellet qui donne la formation, c'est lui qui est affûteur en chef chez Guérette, à Dégelis. Je placote avec lui, et il me dit « on donne toutes les formations ». Je me décide, j'irai là. Finalement je suis inscrit et les cours commencent. Bon, après une semaine ou deux semaines, les gens qui sont avec moi, ils sortent à tous les soirs, ça prend un coup. Donc je me retrouve tout seul à l'école souvent, mais dans le fond, ça ne me dérange pas trop. Mais il reste que la formation n'avance pas trop vite.

Alors je fais quoi ? Je placote avec Paul, un des professeurs, et je lui explique la situation, puis je lui dis « moi, je veux travailler, je veux apprendre, je veux pratiquer; est-ce que je pourrais pas rentrer chez Guérette et y travailler par les soirs ? » Il dit « oui, ça pourrait être une chose possible ». Il me fait rencontrer Charles Guérette qui était le directeur, et ça a marché. Là, j'ai pu travailler sur les scies de l'usine, j'ai fait des erreurs - et ça causait des problèmes de production - mais j'ai appris. C'est évident que les premières fois j'en « shékaïs » dans mes culottes, je n'avais jamais fait ça. Tout ça a duré 10 mois. Je n'ai même pas terminé le cours, je n'ai pas le certificat en main. Ce que disent en tout cas des gens comme Paul qui donnait le cours, « ce n'est pas le papier qui te rend bon, hein » ? C'est aussi mon opinion. Finalement, j'étais prêt à entrer dans une usine. En fait j'ai fait deux usines déjà quand, un jour, Gilles Bérubé m'a appelé. J'avais entendu parler de lui, mais ce n'était pas en bien. En fait, c'est épouvantable ce que j'entends, il est pire que le diable, semble-t-il. Mais je me

dis « ce que les gens disent, c'est une chose, il peut y avoir autre chose. Et je me décide, je vais aller voir ce qui en est ». C'est comme ça que je suis entré chez CEDRICO.

Et je me rappelle bien la situation. Il y avait un vieux monsieur, responsable de la limerie, qui était à Price depuis longtemps, et qui devait prendre sa retraite, et qui n'était pas facile. Tout ça pour dire que j'ai dû faire ma place, et pas à peu près. Le Monsieur a finalement pris sa retraite; et je me suis retrouvé seul aux commandes de la « limerie ». Mais Gilles Bérubé avait été clair « si la job te tente, tu la prends, tu es libre de dire oui ou non. Et je te mets en garde, ma façon de travailler, ce n'est pas compliqué : je suis franc de nature, je suis honnête, et puis, quand j'embauche quelqu'un, à partir du moment où tu dis oui, on a signé un contrat. Et si tu acceptes, c'est que tu es d'accord avec ça. Bon maintenant on parle de salaire. Comment est-ce que tu veux pour travailler chez nous » ? Là-dessus, je lui ai répondu « je viens travailler ici 15 jours pour rien, je n'en veux pas de salaire. Regardez-moi aller, et si ça vous plaît, on s'assoira pour discuter ». Et on est parti comme ça. Tranquillement pas vite, ça a bien cheminé, j'ai quand même dû accepter un salaire, et Gilles était content, Denis aussi. Mais pourquoi ai-je choisi cette entreprise, c'était la troisième usine que je faisais?

37/ Pourquoi ce choix? Je pense que j'ai suivi mon cœur un peu, et mes valeurs profondes, c'est ça qui a fait que je suis allé chez CEDRICO.

Quand on parle de valeurs, pour moi, on parle de franchise, d'honnêteté, de respect. Ça se résume un petit peu à tout ça. De plus, il y avait le défi, c'était une grande motivation, j'avais l'opportunité de prendre la responsabilité de la limerie, et de la faire virer. Mais je sais que je suis resté là aussi pour d'autres raisons. Il faut le dire, j'avais d'autres offres de travail. Mais il y a de vieilles racines familiales qui m'influençaient, je crois. Parce que chez nous, dans ma famille, on n'avait pas d'argent. Pour aller à l'université, j'ai dû emprunter à la Caisse et c'est mon frère qui m'a endossé. Pour moi, tous les moyens étaient bons pour aller aux études. Et quand je regardais Gilles et comment ça fonctionnait à Price, je peux te dire qu'on était près de nos sous, on n'avait pas d'argent. On essayait de faire fonctionner l'usine avec ce qui ne marchait pas dans les autres usines. Gilles courrait les encans. Les scies qui n'étaient plus bonnes pour les autres usines, c'est ça qu'il achetait. Il amenait ça chez nous et il fallait qu'on répare ça, il fallait faire marcher l'usine avec ça. Ce sont des points qui font qu'on se ressemblait ; oui, on se ressemblait. On avait les mêmes racines. C'est pour ça que je suis resté avec eux, j'étais convaincu de ça, et j'avais appris à les connaître aussi.

Et pour ce qui est du métier d'affûteur, j'ai appris durement. J'en ai fait des heures, surtout quand on est passé à deux factions, et j'ai travaillé très souvent le samedi et le dimanche. Mais tu sais, ce métier d'affûteur, je l'ai aimé. Il n'y a

pas de secret dans ce métier, mais il faut que tu pratiques beaucoup. Il faut que tu en fasses, il ne faut pas que tu lâches, et il y a des moments, où les scies, il faut que tu leur parles, - c'est toi qui mènes - et que tu leur dises, « écoute la scie, tu ne perceras pas, je vais t'avoir, oui, je vais t'avoir ». De sorte qu'il faut que tu mettes des énergies. Par contre, de l'autre côté, maîtriser et contrôler vraiment ce métier, ça prend peut-être 2 ou 3 ans avant que tu fasses ça. Écoute bien. Il t'arrive une scie, tu la regardes, elle est noire, et elle est toute défaite, et elle a toutes les couleurs, elle a tous les défauts possibles. Tu la prends dans tes mains, et là, tu as tout vu tout de suite ce qu'il y avait à y faire. Elle est faite déjà, dans ta tête d'abord ; elle est rendue à l'état parfait. Pas besoin de faire de marques de crayon, tu prends ton marteau, tu regardes, tu fais le tour, 7 ou 8 coups de marteau d'un côté, tu revires ça de l'autre bord, et tu recommences. C'est un métier qui est plaisant quand tu contrôles, quand tu maîtrises tout ce que tu apprends. Ma règle est simple, « une scie, on ne répare pas ça, on entretient ça ». Je m'explique. Une scie qui t'arrive et qui est noire, toute calcinée, et qui a déjà perdu beaucoup d'efficacité, de sa dureté d'acier, tu sais que tu peux la remettre en bel état. Mais s'il arrive une deuxième « bad luck » comme ça, sa durée de vie vient de couper de 90 %, et la troisième fois, elle est finie. Finalement j'aime mon métier, et ça va bien. Mais un jour, Denis vient dans la limerie et me dit « ouen! Réal, tu n'as jamais pensé à faire d'autres choses » ? Il placote, il ne savait pas que j'avais été à l'université. En fait, je ne le disais pas au début, j'étais quasiment gêné parce que j'avais de l'université. Mais Denis, c'est son genre aussi, il veut tout le temps tâter le pouls, il laisse tout le temps quelqu'un avec un point d'interrogation, pour voir un peu comment tu te comportes.

Finalement, une occasion s'est présentée. Le directeur de l'usine de Price, s'était fait opérer pour une hernie; et Denis m'a demandé de le remplacer. Et j'ai accepté. Et au fond, c'est là que tout a démarré. Plus tard, on m'a offert la responsabilité des ressources humaines, et aussi celle de santé et sécurité.

38/ Et par la suite, on m'a offert la direction de l'usine Causapscal. Mais ça, c'est arrivé drôlement.

J'étais aux ressources humaines et responsable d'embaucher un directeur pour cette usine; mais je suis arrivé dans un cul-de-sac Je devais reprendre tout le processus de recrutement; et j'ai dû m'expliquer au comité de gestion de CEDRICO. Le matin de la réunion, je rappelle qu'il me reste une liste de candidats, mais que ça ne « fitte » pas, et qu'on devra repartir en affichage, et recruter. Et c'est là que Gilles est intervenu et a dit « écoute, avant de repartir en affichage, j'en connais un moi, qui pourrait prendre en considération le poste de Causapscal ». Alors je lui dis « donnez-moi son C.V. et je vais le rencontrer ». Il me répond « je ne pense pas que tu aies besoin de le rencontrer, tu le connais très bien, c'est toi, christ » Oh ! Et là, Gilles argumente, et il y

va au bout « je pense que Causapscal, c'est toi qui dois prendre ça, il faut que tu t'en ailles là. Tu étais un bon affûteur, tu as fait les ressources humaines, tu as pris beaucoup de responsabilités dans notre organisation, et je crois que maintenant tu es rendu là. De toute façon, tu t'en vas là, et on ne te laissera pas tomber. Écoute, pense à ça, et reviens-nous là-dessus ». Mais en une heure, ma décision est prise; et j'accepte. Quand je revois Gilles, il me dit « si jamais tu te plantes, et que ça ne marche pas, je m'aurai planté, parce que c'est moi qui t'envoie là ».

Cela me mettait en confiance. Mais il y avait des pour et des contre, dans ma décision. C'était un bon défi, et oui, ça m'intéressait. Mais je n'avais jamais mené de business aussi grosse que ça, parce que la Scierie de Causapscal, dans ce temps-là, c'était déjà un chiffre d'affaires de vingt millions de dollars. Mais, ce qui a compté pour moi, ça a été le défi et l'ambition d'abord. Il y avait aussi des raisons personnelles que je t'ai expliquées tout à l'heure. Et puis après, je crois que c'est sentimental, j'avais tellement mis d'énergie dans cette entreprise, c'était comme si une partie m'appartenait. Tu sais, je vois Gilles qui respecte tout le temps ce qu'il dit, et je regarde Denis qui respecte tout le temps ce qu'il dit. J'ai appris à les connaître. Et même si nos rapports sont pas toujours au beau fixe, - les « tabarnacles » et les « christ », ça sort parfois - mais il y a un genre de pacte qu'on a fait ensemble, « on s'obstine pour faire avancer les choses », et si on va s'engueuler c'est pour faire avancer des choses, mais pas pour se détruire entre nous. J'ai pris le poste parce que j'avais confiance en eux.

39/ Au début, j'ai beaucoup axé mon travail sur la communication et puis le respect. « Être juste et équitable », c'est de même que Gilles et Denis veulent gérer ça, et ce n'est pas ce qui se faisait là-bas.

Évidemment, il fallait aussi mettre de la discipline, parce qu'il n'y en avait pas. J'ai travaillé beaucoup également sur des façons de faire les choses, de diminuer les pertes de temps, d'éviter le gaspillage, d'éliminer les vols. Je voulais plus de rendement, mais je voulais aussi travailler avec les gens, et essayer de les amener à travailler en équipe.

J'ai ainsi beaucoup amélioré la productivité; j'ai un bon indicateur qui est le classement automatique, car toutes les pertes de temps sont compilées de façon informatisée. Quand je suis arrivé, on avait un taux de productivité de fonctionnement dans l'usine aux alentours de 67, 68 %. Maintenant on est toujours en haut de 85 ou 86, on monte jusqu'à 90 % parfois. En termes des investissements, c'est énorme ce qu'on a fait; j'ai installé un classeur automatique au complet avec transfert d'évacuation, une nouvelle empileuse, et puis un nouvel éboueur, une nouvelle réserve, et ainsi de suite. On a aussi fait une usine de rabotage neuve au complet de A à Z. Et puis il y a eu les séchoirs et l'agrandissement du garage et de la « machine shop ».

Pour la qualité, il a fallu travailler là-dessus, de sorte qu'on a commencé à instaurer des politiques et des procédures, au niveau de la qualité. On a commencé par des tests de variation de sciage et on a réduit les pertes de temps aux changements de scies, en le faisant à intervalles réguliers. Et j'ai mon petit côté maniaque aussi : des « fittings » qui coule et des « hoses » hydrauliques qui coulent, je ne tolère pas ça, il faut que ça soit réparé instantanément; des outils qui traînent, je ne tolère pas ça; le « strapping » tout croche, je ne tolère pas; quelqu'un qui vole, c'est pareil. En tout cas, des normes et des règles, il y en a eu tout plein, jusqu'à ce qu'à un moment donné, on se retrouve avec un bon niveau qualité, un très bon, même.

Je crois avoir bien réussi, côté technique et amélioration de la qualité, et aussi, côté production et amélioration du chiffre d'affaires. Mais là où j'ai bûché le plus, c'est du côté de la gestion des ressources humaines. Je te raconte différentes expériences.

40/ Ce que je me rappelle surtout, quand on a acheté l'usine de Causapscal, c'est que les Bérubé étaient perçus comme des gestionnaires pas faciles.

On disait « regarde ce qui s'en vient dans la Vallée, les Bérubé, ils sont rough, et ils sont raides ». Mais ce qu'il faut se rappeler aussi, c'est que dans le temps des Lacroix, c'était le superviseur, en même temps que les travailleurs, qui menaient tout là-bas. Monsieur Lacroix n'était pas très présent, tu comprends. Et c'est ça que nous avons dû affronter quand nous sommes arrivés là. Moi j'appelle ça, les difficultés de la Vallée. Je ne dénigre pas les gens de la Vallée, car ils ont quand même une fierté comme travailleurs. Mais quand ils fonctionnent dans le bon sens, ils ont une fierté que tu ne retrouves nulle part ailleurs. Ça, ils ont ça ; mais par contre, ils ont des idées bien arrêtées. Si le gars de la Vallée croit que l'entreprise lui doit quelque chose, l'entreprise le lui doit, ça s'arrête là. Dans cette usine, on a été confrontés dès le début; c'est pourquoi on a pensé à bâtir un plan de développement des ressources humaines.

On a fait appel à une firme de consultants, qui ont commencé par faire un diagnostic organisationnel. Ils ont rencontré les travailleurs, et les gens ont commencé à parler. Et quand ils ont remis leur rapport, quand le document a atterri sur notre bureau, et puis que Denis et Gilles en ont pris connaissance, c'était comme une douche d'eau froide. Gilles l'a lu quatre fois, cinq fois, et il disait « tabarnacle, on est de même nous autres ? Ça se peut pas, ça se peut pas ». Il n'en revenait pas, il disait « c'est ça, notre façon de gérer » ? À un moment donné, on s'est dit « bon bien, il faut en revenir, là ». Et là, tu te rassois sur ta chaise et tu te dis « écoute, c'est nous autres ça, c'est comme ça qu'on nous voit; on fait quoi maintenant » ? Le message de Gilles était très clair, il nous a dit « ce qui est marqué là-dedans, ce n'est pas moi, ce n'est pas ma façon de gérer, et ce n'est pas comme ça qu'on veut être perçu. Il faut qu'on change ça, on peut pas rester comme ça ».

41/ Quand Gilles a acheté Bois Cepedia, il savait que les relations de travail n'étaient pas très bonnes non plus dans cette usine.

Mais écoute, quand tu as, dans ta tête à toi, ta façon de gérer, et que tu arrives dans une entreprise, et que tu te dis que si tu peux leur inculquer ta façon de gérer à toi, ce n'est pas vrai qu'on va avoir de si mauvaises relations de travail. Cette entreprise était syndiquée, mais syndiquée dur. Bois Cepedia a été vendu parce que, je pense, le propriétaire en avait plein son petit change. Là aussi, c'étaient les travailleurs qui menaient tout. Ah oui, ça brassait en s'il vous plaît là-dedans. Dès l'achat, il a fallu régler des griefs. Et en plus, à Bois Cepedia, le premier investissement qu'on a fait, c'était un classeur automatique. Cela a signifié tout de suite une cessation d'emploi pour 15-20 personnes. C'est « rough » en partant. Ça n'aide pas à bâtir de bonnes relations de travail. Les gens ne voient que les pertes d'emplois, on ne voit pas l'augmentation de la capacité de l'usine, et puis probablement sa rentabilité. C'est pourquoi on a fait la même démarche qu'à Causapscal : un consultant et un diagnostic organisationnel. On a d'ailleurs fait la démarche simultanément dans les deux usines. Quand on a engagé ces consultants, je t'avoue qu'on avait besoin d'un coup de main. Et ça nous a été utile dans les deux usines.

42/ Malgré ça... mais on t'a parlé du « lock out », et du conflit de travail à Bois Cepedia? Je vais te dire comment je me le rappelle.

On avait fait un « lock-out » parce qu'il y avait un mandat de grève chez les employés, et qu'on a préféré agir les premiers. En fait, c'est plus compliqué que ça. L'histoire se passe juste avant Noël, un soir, à minuit. Tout le monde avait sacré son camp de l'usine, et on n'avait pas averti personne. À un moment donné, quelqu'un nous a avisés de l'arrêt de travail. À ce moment-là, on était en pleine négociation de la convention collective. Et dans nos discussions, le lendemain, ça a commencé à poireauter, ça n'avancait pas, alors on a dit « vous voulez poireauter, alors on va poireauter à deux », on a mis le cadenas sur la porte et tiens, c'était fini. C'est de même que ça a parti. Mais après ça, il a bien fallu se parler. On partait, on allait négocier, ça se passait toujours à Rivière du Loup, au Motel Lévesque. Dès la première rencontre de négociation, on nous avait dit « nous autres, on veut ça; et si vous ne le donnez pas, prenez une grande couverture noire, et mettez-la sur votre christ d'usine, parce que la couverture, elle va rester là longtemps ». C'était le message au départ. Et quand on a des rencontres de négociations, les travailleurs ne nous regardent pas, ça ne sourit pas, ça ne rit pas, il ne se passe jamais rien. Et le temps passe. Mais on a des contacts avec les travailleurs, et on sait bien que ce ne sont pas tous les travailleurs qui sont des rebelles. On le sait, il y en a une petite gang à l'intérieur qui contrôle les assemblées. On apprend aussi que, lorsque le syndicat

tient des assemblées, il y en a qui se font menacer, du genre, « toi mon Hostie, si tu votes oui, on te casse les jambes ». Le conflit perdurait. Et le climat dans les villages était malsain, ça se parlait. Il y a même le curé, un jour, qui s'en est mêlé. En plein chaire, il parle « de l'employeur qui ferme son usine, et des familles des travailleurs qui sont en train de crever ». Il a même écrit une lettre à Gilles, pour qu'il réouvre l'usine.

Mais un jour, Gilles, Denis et moi, on s'est dit « écoute, il faut qu'on fasse de quoi là, les travailleurs sont informés tout croche, il faut qu'ils sachent vraiment ce qui se passe ». Alors, on a fait un résumé de nos offres, on en a remis une copie au syndicat lors d'une séance de négociation, et on leur a dit « on en envoie une copie par la poste à tous les travailleurs ». C'était important parce que toute la population de Causapschal, et quasiment toute la Vallée, était contre nous autres. On disait qu'on n'offrait rien aux travailleurs. On a même publié nos offres dans le journal l'Avant-poste, pour que ce soit clair. Mais ça n'a pas débloqué tout de suite; on a même eu du vandalisme dans l'usine. C'est là que le député s'en est mêlé, et qu'il a demandé un conciliateur, pour essayer de régler ça.

Et à ce moment-là, c'est drôle, et on ne sait pas pourquoi, le climat à la table de négociation a changé brusquement. Le premier matin, quand on est arrivé pour négocier à nouveau, on est entrés, et ils nous ont dit bonjour en entrant. Ils nous ont dit bonjour, t'imagines ! Il s'était passé de quoi, mais on ne sait pas quoi. Et quand on a discuté, on a vu tout de suite, juste à voir l'attitude des gens, que le temps était fait, que c'était cassé, que c'était passé. On s'est assis, et à 10 ou 11 heures, c'était réglé. Les discussions ont été rapides, il y a même eu des « jokes », et dans l'après-midi, on est rentré chez nous. C'est exactement ce qui s'est passé.

Mais quand je te raconte tout ça, c'est pour expliquer comment, peu à peu, l'entreprise CEDRICO s'est intégrée dans la Vallée de la Matapédia. Et si on connaît mieux les gens de la Vallée, c'est parce qu'on a vécu des expériences avec eux.

43/ On était là depuis 1985, ça faisait presque 10 ans, lorsque l'opportunité d'investir à Bois-Saumon s'est présentée.

Quand la Donohue et Rexfor ont mis leurs deux vieilles usines en vente, on a fait notre proposition : on ferme ces 2 usines, on en construit une neuve, et on réembauche tous les employés.

Mais on a encore un problème d'image. La réputation de CEDRICO est toujours liée au « lock-out » de Bois Cepedia, et aussi à une grève à Causapschal dont je ne t'ai pas parlé. C'est resté dans la tête des gens. Notre réputation est mauvaise encore un peu. Le CAMO, le Comité de Main d'œuvre qui avait été formé, n'a pas trop pris de temps, il va rejeter notre proposition du revers de la main.

Écoute, « le groupe CEDRICO est déjà dans la Vallée, et ils veulent avoir la Vallée au complet », voilà ce qu'on disait. Mais nous ne sommes pas les seuls intéressés, il en arrive plein d'entreprises dans le décor, comme Lulumco, GDS, Scierie Mitis et ainsi de suite. Eux autres, ils arrivent, ils n'ont pas de projet, ils font seulement discuter.

Je me rappelle quand on a rencontré le CAMO avec notre proposition. Gilles et Denis sont là un peu pour la partie projet, et puis moi, je suis là pour la partie relations de travail. Et là, on commence à me bombarder un peu, pas à peu près. On nous a dit « ouen! c'est bien beau, vous avez un beau projet et tout ça. Mais si on se fie à tous les gens de la Vallée, ce qu'ils nous disent de vous, c'est que vous vous attaquez aux gens. Au fait, comment ça va avec vos gars dans les relations de travail » ? Alors là, on réexplique ce qu'on a fait, à Causapscale et à Bois Cepedia. On le dit, « oui, on n'a peut-être pas tout le temps été corrects », mais on dit le pourquoi. On me questionne pendant des heures sur le sujet des relations de travail au groupe CEDRICO. Ça va pas terrible, pensent-ils. Hola ! Je leur dis « attendez un peu là, on est parti de loin. On a eu des consultants, on a fait un plan GRH au complet, on a donné de l'information, on a même arrêté les usines pour donner des cours de communication à tout le monde ».

Après cette rencontre, ils sont allés dans les usines, ils ont placoté avec nos travailleurs, - ils m'ont souvent dit qu'ils ne savaient pas vraiment ce qui s'était passé. Et puis, ils ont dit « on va penser à ça, et on va vous revenir ». Ils ont pris leurs informations, - ça, je sais qu'ils l'ont fait - et ils ont vu que, lorsque CEDRICO dit qu'il va faire quelque chose, il le fait. Mais on est resté sans nouvelles d'eux.

Par la suite, on sait qu'à un moment donné, - on a appris ça par la radio - les gens du CAMO ont demandé à GDS, à Lulumco et à Scierie Mitis de les rencontrer. Et une semaine plus tard, on a appris, toujours à la radio, que celui qui va avoir l'approvisionnement, des deux usines, c'est GDS. Et c'est avec lui qu'ils font affaire. Bon, on a dit « tabarnacle, on l'a perdu ». Ça reste de même. Mais là, ce qu'on sait, c'est que GDS a eu l'accord du CAMO, mais qu'il n'a rien présenté, pas de projet écrit, comme nous, on l'avait fait. Et quand ils se sont rassis ensemble, GDS parlait d'apporter le bois à son usine de Matane, et ça n'a pas plu évidemment. Et la chicane est poignée, le CAMO prend GDS et crisse ça dehors. Deux ou trois jours plus tard, on apprend à la radio que ça marche maintenant avec Scierie Mitis. Mais le CAMO se rend vite compte que Scierie Mitis veut aussi sortir le bois de la Vallée. Et la chicane est poignée encore. On crisse ça dehors aussi. Plus tard, c'est Lulumco qui va être leur associé. Et là, le mariage dure durant une semaine ou deux, Lulumco répond quand même bien aux questions du CAMO. Mais ça n'a pas marché, et on crisse ça dehors. Et c'est à ce moment-là que quelqu'un nous rappelle et demande qu'on leur représente notre projet à nouveau. C'est ce qu'on a fait. Ils disent « c'est-tu vrai qu'il y aura un séchoir ? » Alors, on a été clair « on ne vient pas ici pour s'amuser, on ne vient pas rire de vous autres ». Et au fur et à mesure des

discussions, tout le monde commence à marcher là-dedans, et ils commencent à prendre confiance un peu. Et tout à coup, on est rendu dans la partie coupe en forêt, la partie « approvisionnement ». Qui coupe ça, disent-ils ? Ils ne veulent pas que CEDRICO le fasse, et ils disent que leurs travailleurs forestiers sont capables de le faire. Autrement, ce sont des pertes de jobs pour leurs gens. Mais on sait qu'ils ne peuvent pas couper tout ça, ils n'ont pas les équipements adéquats, et pas de sous non plus pour en acheter. Mais là, ça devient houleux un peu, et nous nous sommes retirés. On a placoté, on y a repensé, et on est revenu et on leur a fait une proposition « vous allez faire une Coop, et si vous le faites, on va acheter des équipements pour vous, on va vous prêter l'argent, et on va vous donner 40 000 mètres à couper cette année, pour commencer. Coupez-les et transportez-les; et on pense que ça va vous prendre tout votre petit change pour faire ça. Mais, pour vous rassurer, on est même prêt à signer une entente qui dirait, qu'au fur et à mesure où vous allez progresser, et peu importe le temps que ça prendra, on va vous donner graduellement tout le 200,000 mètres. Mais ce qu'on ne veut pas, c'est que vous ayez de la misère et que vous en creviez ». Finalement, ils ont accepté ça. Mais vois-tu, c'était en 1994, on s'était donné 5 ans pour y arriver, et en 1997, ils coupaient déjà le 200,000 mètres au complet. C'était un succès.

Quand le projet a finalement démarré, une difficulté majeure à Bois-Saumon fut la gestion de la ressource humaine. Notre croissance à l'époque était très rapide. Pour construire et opérer une usine comme ça, on a dû prendre des employés spécialisés qu'on avait dans nos autres usines; ainsi on a cannibalisé ces usines. On n'arrivait pas à embaucher des spécialistes. Et on avait une autre difficulté; on s'était engagés à embaucher les ouvriers des vieilles usines. Mais ils ne connaissent pas les nouvelles technologiques; alors on doit aussi les former rapidement. Mais c'est difficile, plusieurs ne savent pas lire, ni écrire. Et si tu ajoutes qu'au début, on a eu un taux de rotation des superviseurs très important, ça a freiné le développement du projet. Oui, plusieurs avaient accepté des postes de contremaîtres; mais ils n'avaient pas les capacités. Et ils démissionnaient. Mais ce qui nous donne des problèmes, et ce qui nous freine encore maintenant, c'est de toujours penser relève, et là, je parle surtout des superviseurs, des directeurs, des métiers spécialisés comme les automaticiens. Il est là le problème, car il faut toujours penser relève et relève, et relève, et relève. Ce qui se passe, c'est que les promotions sont rapides, et on arrive difficilement à former assez vite nos gens.

Et ce n'est pas lié au Groupe CEDRICO. Cette semaine, j'étais au Lac St-Jean, puis un petit peu partout, j'ai vu que, de ce temps-ci, des superviseurs, des chefs d'équipe, des directeurs, des surintendants... tout le monde court après ça. Il n'y en a plus, Robert, il n'y en a plus. Dans notre secteur, puis même un petit peu partout. Ainsi je placote avec des gens de Donohue, ou d'autres, et on regarde tous les « mouves » qui se font partout entre les entreprises. Il y a des échanges,

il y en a toujours un qui va voler l'autre. On vient d'embaucher un directeur pour Bois Cepedia, et on a passé par une firme de chasseurs de têtes. Où est-ce que l'on a pris le gars ? On l'a pris chez le Groupe Lebel, ça faisait 20 ans qu'il était là. Et d'un autre côté, Lebel, lui, ça faisait 3 ou 4 mois qu'il cherchait un responsable d'atelier; résultat, c'est un cadre de chez nous qui est allé chez lui. Bref, on se vole nos personnels.

44/ En ce qui concerne l'achat de la papetière J. Ford, c'est une toute autre histoire. On a eu des problèmes avec les ventes, des problèmes de productivité, et aussi de personnel. Mais c'est si différent de nos scieries.

Gilles nous avait prévenus, avant notre départ, lorsqu'on a visité J-Ford la première fois. Il m'avait dit « tu ne prends pas remarques sur rien, sur ce que tu vois en dedans, parce que tu vas te rendre compte que c'est différent ». À la place où il devrait y avoir deux gars, d'après nous, il y en avait 12. Dans cette usine, il y avait des choses bien ancrées. C'était une entreprise familiale, je ne sais pas bien quelle philosophie de gestion il y avait là-dedans. On avait l'impression que c'étaient les employés qui décidaient ce qu'ils faisaient, et non les patrons. Ainsi le gars aux ventes, il faisait des ventes, il rentrait au bureau deux jours par semaine, il vendait à peu près tant, puis c'était fini. Il était parti jouer au golf, et il n'y avait personne qui savait où il était. Même chose pour le superviseur. À un moment donné, il était absent, il avait disparu. Tu rentrais dans l'entreprise, ils étaient dix dans un coin et ils jouaient aux cartes, j'ai vu ça. Il n'y avait rien à comprendre pour nous. Écoute, c'était plein d'affaires de même.

Ce que je regrette dans l'aventure J-Ford, c'est qu'on est peut-être obligés d'empiéter sur des énergies et des sous qu'on a accumulés avec nos usines de bois d'œuvre, qui font notre force, et que l'on dépense pour aller redresser J-Ford. Mais on va s'en sortir.

45/ Pour conclure, j'aimerais revenir sur la question des relations de travail; je peux te dire que les choses ont bien changé depuis ces conflits.

Aujourd'hui, je suis fier de nos relations de travail. Je regarde cette année, ça a demandé trois rencontres, et la convention collective a été signée. Ça révèle des choses aussi ; les griefs, il n'y en a plus des montagnes; on est bien content de ça. C'est que ça a pris du temps; mais avec le syndicat, on s'est donné comme objectif, qu'avant de faire un grief, on s'assoit et on parle. Et finalement, on ne va pas à l'arbitrage, parce qu'on a dit qu'on allait le régler. Et on le règle tout le temps. Avec l'entretien préventif, je sauve des pertes de temps, c'est évident, et je suis très fier de ça aujourd'hui. Mais ce qui est important, et ça va l'être encore bien plus dans le futur, c'est que ça rapproche les gens. Ça change les valeurs. La façon dont les gens voient l'entreprise maintenant, ce n'est plus vrai

qu'ils vont te dire : « christ d'entreprise, ou christ de groupe CEDRICO », pantoute. Oui, eux, ils ont changé en bonne partie. Bien sûr, Gilles et Denis ont changé aussi, et ils les comprennent mieux. Et en termes de qualité, je suis fier de ça, c'est sur la même rime. C'est important la façon dont on voit l'entreprise, question de communication et puis de travail d'équipe. Ce dont je suis fier, c'est qu'aujourd'hui, on ne fait pas une modification importante sans avoir consulté tout le monde. On ne va pas changer l'organisation du travail, ni même la description d'un poste, sans consulter les employés.

Moi, j'ai comme philosophie que le gars le mieux placé pour apporter des améliorations à une machine, c'est celui qui travaille dix heures par jour sur sa machine.

« Si des femmes expriment des idées divergentes,
on dira que les femmes ne savent pas ce qu'elles veulent.
Comme si tous les hommes voulaient la même chose »
(Suzanne Dion)

Chapitre 5

VERREAULT

L'histoire de VERREAULT commence en 1956 lorsque le capitaine Borromée Verreault fondait, à Les Méchins, en Gaspésie, une entreprise de dragage. Depuis cette date, l'entreprise a ouvert une cale sèche pour réparer des navires. Elle l'a allongée en 1998 à 244 m (800 pi). Puis elle a construit un atelier d'acier en 2000.

Aujourd'hui, Le Groupe Maritime Verreault inc. est une entreprise connue par le monde pour les services spécialisés, et sur mesure, qu'elle offre à sa clientèle, son grand sens de l'innovation et son dévouement. Elle s'est fait une marque de commerce de répondre au plus juste aux ambitions, aux objectifs et aux budgets de ses clients.

Denise

Mon père, Borromée Verreault, est décédé en 1982. Et j'ai décidé de prendre sa suite, aidée au départ de ma mère et de ma sœur. Mais je me suis vite retrouvée seule à la tête de l'entreprise. À cette époque, j'avais 24 ans, je terminais mon diplôme en enseignement, et j'avais très peu d'expérience du marché du travail. La seule expérience que j'avais, était celle acquise sur les dragues de mon père, pendant les vacances d'été. Ainsi, au moment où j'ai dû reprendre l'entreprise familiale, je n'étais pas très armée, comme vous pouvez l'imaginer. D'ailleurs, j'avais des discussions avec mon père qui étaient assez orageuses, à ce sujet-là. Quand je lui disais que je pourrais toujours commencer pas tout à fait au pied de l'échelle, il me disait « il faut que tu montes tous les barreaux de l'échelle ». Moi, je lui disais « écoute, si je commence dans la cuisine des dragues, à laver la vaisselle, l'échelle va être longue ». Mais finalement, je pense que c'est lui qui avait raison. Parce que ça a été une expérience qui me sert encore aujourd'hui. Parce que c'est là qu'on apprend ce qui se passe sur le terrain, qu'on voit comment les gens pensent, ce qui les préoccupe; et c'est encore là, que ça se passe aujourd'hui. C'était bon que l'échelle soit longue. On me demande souvent comment c'est, de travailler avec mon mari. Parce que, aujourd'hui, c'est mon mari et moi qui sommes les propriétaires du Groupe

VERREAULT. Je pense que c'est une extension du couple. On me dit « vous vous voyez tout le temps, et puis, vous devez tout le temps parler de la même affaire ». En fait, il y a des grandes journées où on ne se voit pas, et chacun s'occupe de ses affaires. Mon mari s'occupe plus d'opérations, et moi, davantage de finances et d'administration. Mais quand c'est le temps d'aller vendre de la salade, ben, on le fait ensemble. Alors oui, ça fait peut-être un peu drôle, mais pour nous autres, c'est comme ça, et c'est naturel.

1/ Il y a des fois, oui, on se réveille tous les deux à 3 heures du matin, et on parle business. Ça fait que le lendemain matin, bon, on sait qu'on a réglé une bonne partie des problèmes, avant même d'aller travailler.

Mon caractère ? On me critique, on me dit émotive, agressive, et avec un franc-parler. Je crois que si j'étais un homme, la question ne se serait même pas posée. Bon, on ne dit pas d'un homme qu'il est agressif, qu'il a un franc-parler, et qu'il est émotif ; on pense que l'homme, il est comme il est, point. Et je considère que je suis comme ça, et je me dis en affaires comme ailleurs, il faut simplement être soi-même. Alors, si on est comme ça, on est comme ça. Et on agit comme on est. Si je regarde comment on a décidé d'agrandir la cale sèche. C'était un soir, on allait souhaiter Joyeux Noël à nos employés, c'était le 23 ou le 24 décembre, ça travaillait encore dans le chantier. Et en sortant du chantier, mon mari et moi, on avait les enfants avec nous autres, je regardais la cale sèche et je dis à mon mari « pourquoi on ne l'agrandit pas » ? Il me répond « oui, c'est une bonne idée, on va le faire ». On a viré de bord, on est rentré dans le chantier, et puis on a appelé notre VP, et on a dit « appelle les ingénieurs, c'est le temps ». Et ça s'est fait comme ça, c'était devenu tellement évident pour moi. Je me disais « on est donc ben niaiseux ; comment que ça se fait qu'on ne l'a pas agrandi avant » ? Ça a été comme ça, ça m'avait frappé, c'était le temps, on allait le faire. Oui, je le savais en dedans de moi.

2/ Mais toutes, toutes, absolument toutes les décisions que j'ai prises, je les ai prises avec mes tripes.

C'est-à-dire, je prends mes décisions quand je sens que c'est correct, ou pas correct. Ça ne veut pas dire que je ne me trompais pas, des fois, mais il fallait que ça passe bien ici, dans ma tête. Si ça se passait bien, on y allait. Des fois, on a fait faire des études parce qu'on n'était pas trop sûr. Mais quand l'étude revenait, des fois, on n'était pas plus sûr. L'étude avait beau dire n'importe quoi, si ça ne passait pas bien là, dans mes tripes, c'est ben de valeur, mais l'étude ne nous servait à rien. Bien sûr que l'étude va peut-être nous permettre de passer un petit peu mieux avec la banque; parce qu'eux autres, les tripes, c'est pas tellement leur affaire. Mais au bout du compte, c'est nous autres qui vit avec la

fin du mois hein, ça fait que c'est à nous autres de prendre la décision. Mais je pense que, quand on est très convaincus, on finit par avancer.

Voyez-vous, je pense que, quand on est entrepreneur, moi je me dis qu'on ne se définit pas comme un gestionnaire; au contraire. Je pense que je ne suis pas un gestionnaire, je suis loin d'être un gestionnaire, je suis un entrepreneur dans tous les sens du terme. Le gestionnaire est plus organisé, plus structuré, plus discipliné. L'entrepreneur vit avec ses tripes, il avance toujours, et il n'est pas toujours sûr de lui.

Mais alors, il y a de la peur aussi, toutes sortes de peurs. On a peur de se tromper, on a peur de se planter; c'est peut-être moins vrai aujourd'hui, mais, dans les premières années, on se disait souvent « est-ce qu'on va y arriver, est-ce que ça va, est-ce que c'est vraiment la bonne décision, est-ce qu'on va l'avoir ce contrat »? Parce que c'est comme ça chez nous; on est à contrat, toujours, toujours, toujours à contrat dans les trois domaines d'activités où on est. Et pour ça, il faut avoir les nerfs solides. Je me suis souvent dit « ben là, j'ai-tu les nerfs encore assez solides »? Je ne le savais plus. Finalement je me disais « arrête donc de t'énerver, on va continuer, regarde en avant ». Ainsi présentement, on n'a pas de contrat dans le chantier, ça arrive comme ça. Je pense que ce n'est pas notre tour, les contrats vont se mettre à revenir plus tard; et quand ça revient, ben, ça revient. Mais des périodes de recul, ce n'est pas mauvais non plus; et ça se vit encore avec de la conviction, parce que si on n'est pas convaincu, ben, c'est ben de valeur, mais on ne passera pas à travers. Il y a de l'anxiété, mais aussi de la conviction et de l'intuition.

3/ On a toujours peur de faire des erreurs, vous savez ; mais au bout du compte, je pense qu'on n'en fait jamais. On n'en fait pas d'erreur, on apprend, on évolue, mais on ne fait pas d'erreur. C'est notre école.

On pose les gestes qui correspondent, j'aime pas dire « à notre évolution », mais comment que je dirais ben ça, qui vont avec « où on est rendu ». Je sais que ça se définit comme évolution, mais je n'aime pas le mot, parce que c'est pas ça, non plus. Fondamentalement, je ne pense pas qu'il y ait un but à atteindre. Car l'évolution, elle est directe, elle est très personnelle. On est rendu là où on est rendu, point à la ligne. Et on pose les gestes qui nous permettent d'apprendre autres choses. Et finalement, au bout du compte, je pense que ce qui est le plus important peut-être, c'est de développer notre capacité d'adaptation en même temps que nos connaissances. Mais développer notre capacité d'adaptation, c'est probablement ce que je trouve le plus difficile ; ça change tellement vite partout, et surtout, les clients sont plus difficiles. Et ce ne sont peut-être pas les relations avec les employés qui sont les plus difficiles.

Ainsi, quand nous recrutons, je tiens à rencontrer personnellement tous les candidats qui se présentent, pour les postes importants, j'entends. Je ne peux pas rencontrer les journaliers, je ne peux pas rencontrer chaque soudeur, il ne faut

pas devenir fou ; mais pour chaque poste important, je tiens à rencontrer les gens. Et pourquoi est-ce que je tiens tant à rencontrer les gens? c'est quoi qui me « bogue » tant? c'est quoi qui fait que c'est si important pour moi ? Finalement, je pense que c'est parce que ce sont des valeurs que je recherche chez les candidats. Je veux voir s'il y a de la chimie, je veux voir si le courant passe avec chaque personne. Parce que la personne, elle a beau avoir toutes les compétences de la terre, mille fois plus que ce que l'on recherche, être la meilleure personne de la terre, ça ne veut pas dire que ça va « fitter » avec nous. Je me dis que ça doit vibrer, entre elle et moi, il doit y avoir une chimie. Par contre, je pense qu'on a tendance à embaucher un peu à son image et là, on se ramasse avec des « personnes toutes comme nous autres » ; et c'est pas évident, là. Dès le départ, la communication doit vibrer, je pense que ce qu'on recherche, c'est l'engagement. On parle beaucoup dans le milieu des affaires, et à l'université je crois aussi, de sentiment d'appartenance. On dit qu'on doit développer le sentiment d'appartenance ; j'ai ben de la misère avec ça, moi. Chez nous, on n'a jamais fait d'efforts vraiment pour développer le sentiment d'appartenance, je ne peux pas vous expliquer, je ne peux pas vous l'expliquer plus que ça. Mais je pense que chez nous, les gens ont un sentiment d'appartenance assez fort. Mais c'est comme il est, il est là, ou il n'est pas là ; à mon sens, je ne suis pas sûr qu'il peut être développé tant que ça. Je pense que dans une entreprise, surtout dans une entreprise familiale, où la culture est très forte, si ça « fitte », ça « fitte ». Et si ça ne « fitte » pas, ça ne marche pas, et les gens ne sont pas heureux. Et quand ça arrive, le personnel n'est pas heureux, et les dirigeants ne sont pas heureux ; et puis là, ben, il y a une séparation. Je ne pense pas qu'on peut créer ça, de l'appartenance, je pense qu'il y a une base vitale qui s'établit comme ça ; mais c'est un peu comme tomber en amour hein? je veux dire, on peut bâtir sur ça. Mais on ne tombe pas en amour parce qu'on aurait décidé de tomber en amour. Mais tu sais, il doit y avoir une étincelle de base qui est forte quand on rencontre les personnes en entrevue, sinon elles sont un peu expulsées ; il y a un peu comme une sorte de mécanisme mystérieux qui joue. Bon, ce n'est pas nécessairement conscient, mais ça arrive, et, quand ça ne « fitte » pas, ça ne « fitte » pas. Et la personne n'est pas embauchée.

4/ Alors comment fait-on pour motiver notre monde, mobiliser l'intelligence, faire lever la pâte ? On me demande souvent ça. Et bien, voici ma réponse : « Je ne le sais pas ».

Vous avez ma réponse... je ne le sais pas. Honnêtement je ne le sais pas, c'est un peu ça. Je me fais souvent poser la question « quelle est la recette de votre succès ? Qu'est-ce qui fait que chez vous, ça marche » ? Je ne le sais pas, je ne le sais vraiment pas. Je peux nommer des petites choses, mais au fond, je ne peux pas dire très précisément pourquoi ça marche.

Ainsi, on vit un peu une crise chez nous présentement. On a pris beaucoup d'expansion au cours de la dernière année. Mais je ne crois pas que cela a créé des problèmes nouveaux. Non, pour moi, ça n'a pas créé de problèmes, mais ça a amplifié ceux qui étaient là, ces problèmes qui étaient gérables avant. Je dis gérables, dans le sens où la majorité de ces problèmes passait inaperçue; en fait, on ne les voyait pas, parce qu'ils étaient à beaucoup plus petite échelle. Les résultats étaient là, ils étaient bons, ça marchait, on n'avait pas besoin de s'inquiéter. Mais là, c'est autre chose avec une telle expansion, on est parti de 100 employés, et on en a maintenant 400, tout ça à gérer en même temps. Wow! un instant ! On avait peut-être des petits manques; mais là, c'est rendu des gros manques. Et en plus, parce qu'on prend de plus gros travaux, on doit aussi s'organiser différemment. Nos employés de la première heure doivent apprendre à travailler différemment; alors tout ça mis ensemble, je vous dirais que 24 heures, c'est pas long dans une journée là, hein, ça passe vite. Et en plus, en ce moment, on a embauché un consultant qui a évalué tout le personnel. C'est tout un processus dans lequel on s'est engagé, et ça a créé beaucoup d'insécurité, et c'est normal. Mais il nous faut passer par là, parce que là, c'est la croissance et c'est la survie, si je peux dire, qui sont en jeu. On a l'impression que tout arrive en même temps. Nos gens ont travaillé énormément fort durant la période d'expansion, et puis ils ont vraiment donné tout ce qu'il y avait en eux ; les tripes, elles étaient là, sur la table. Ils ont travaillé très, très, très, très fort, et ils ont manqué se faire mourir aussi. Mais là, c'est évident qu'on ne peut pas continuer comme ça, les gens sont épuisés; on voit qu'il leur manque des moyens de « dealer », si je peux dire, avec les nouvelles situations, il leur manque des méthodes de travail pour gérer de plus gros contrats. C'est ce qu'on essaie de régler.

Alors, est-ce que c'est de la gestion tout ça ? Vous voulez savoir comment on vit, comment on vit la gestion ? Mais c'est ça, « la face cachée de la gestion ». Autrement dit, si tout le monde voit, ou ne voit pas ces problèmes dont je vous parle, c'est que c'est vu de l'extérieur. Mais ce qui est difficile pour un entrepreneur, c'est que moi, je sais très bien où je m'en vais, j'ai ma vision, je sais où je veux aller ; mais j'ai de la difficulté à la communiquer, et je ne sais pas pourquoi. Je sais très bien que les gens autour de moi se disent « bien là, on ne sait pas trop où elle s'en va ».

Mais j'ai beau le répéter, « je parles-tu chinois? je parles-tu japonais ? », je ne sais pas comment le dire où on s'en va. Je me dis pourtant qu'il y a des gestes assez évidents qu'on a posés ; on a investi des millions de dollars, et on veut prendre de l'expansion aussi, on veut prendre de plus gros contrats, et on a ciblé les marchés qu'on voulait taper. Mais quand je vois que les gens sont encore mêlés, vraiment mêlés, je me dis qu'il doit y avoir une raison. « Pose-toi des questions », que je me dis. S'ils sont mêlés, c'est parce qu'on doit être mêlés aussi un peu, à quelque part. Mais franchement, je ne sais pas où. Je trouve pas

ça facile, honnêtement, je trouve ça assez « rock and roll », de ce temps-ci. Et on doit gérer ça.

Voilà, tu sais que tu es un entrepreneur, t'as une vision très claire, t'as une idée de ce que tu veux faire, où tu veux aller, et comment que tu veux le faire. Par contre, tu ne peux pas le faire tout seul, ça te prend des gens avec toi pour réaliser ça. Mais comment d'abord communiquer ça, comment s'assurer qu'on s'est bien compris, et que le message passe ? Quand on se rend compte que le message ne passe pas, et qu'on comprend bien que ce n'est pas parce que les gens ont de la mauvaise volonté, que le message ne passe pas, il faut essayer de découvrir pourquoi c'est ainsi.

5/ Et je vous le dis : « ce n'est pas moi qui ai inventé la patience ».

Et c'est ça que je trouve raide, de dire « le gars, y pourrais-tu faire comme on y dit de faire ce qu'on y dit de faire, hein ? Y pourrais-tu juste le faire, et arrêter de poser des questions » ? Tu sais, au fond de moi, c'est ça que je pense. Et je leur dis « c'est ça qu'on veut, et tac, fais-le comme ça ». Mais ce n'est pas toujours de même que ça marche.

À ce sujet, c'est le directeur de la bourse de Montréal qui me disait, l'autre jour, « il faut utiliser la technique du crabe ». Bon, mais je ne la connais pas celle-là, « tu sais, faire tout le tour, là, quelque chose comme ça ». Moi la technique du crabe, ça ne me vient pas naturellement. Je ne me promène pas autour des questions. Moi, c'est surtout la « technique de la hachette », c'est plus sec, et ça passe plus vite. Oui, je vous le répète, ce n'est pas évident de vendre constamment son idée, de vendre constamment ce qu'on veut faire, et où on veut aller. Et je vous le dis encore, je n'ai pas de solution, je n'en ai pas. Bien sûr, il y a des gens avec qui c'est plus facile, c'est comme ça, et on n'a presque pas besoin de se parler. Mais ce n'est pas évident de trouver des gens comme ça avec qui on s'entend comme par télépathie.

Des fois, on me suggère une autre façon de travailler, de demander peut-être à plus de gens dans l'organisation de s'impliquer, et à partir de là, de déterminer les objectifs. D'accord, mais c'est vrai, j'ai peut-être des tendances un peu dictatoriales. Mais je consulte les gens, et je dis souvent « qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que peut-être, on pourrait faire ça comme ça ? On voudrait avoir votre idée ». Je trouve ça très épuisant, parce que je me rends compte souvent que ça ne passe pas davantage. Je comprends que parfois les gens sont gênés de dire ce qu'ils pensent vraiment. Moi je le dis ce que je pense, et je m'attends à ce que les autres fassent la même chose. Mais là, quand ça se barre les pieds dans les fleurs du tapis, j'ai de la misère, OK ? Pourtant, j'aime bien une bonne consultation, tu sais, quand on me regarde dans les yeux et qu'on me dit « je ne suis pas d'accord avec toi, pour telles ou telles raisons ». Je suis capable de changer d'idée. Mais ce avec quoi j'ai ben de la misère, c'est quand les gens ont peur de parler, et que, quand c'est le temps de se le dire, on ne le dit pas; et que,

par en arrière, on ne va pas faire le travail, parce qu'au fond, on n'était pas d'accord, et qu'on ne l'avait pas dit. Là, j'ai un problème avec ça.

Je consulte, je demande, j'écoute, mais je ne descends pas jusqu'en bas dans le chantier pour aller demander des avis. Oui, c'est souvent avec mon équipe de direction principale que ça ne passe pas, c'est avec deux ou trois personnes. Ce que je veux dire, je leur parle, mais il n'y a pas assez d'objections qui reviennent. C'est ça qui me tanne le plus. Les questions, il n'y a rien là, on y répond, c'est sain. Quand quelqu'un n'est pas d'accord, et qu'il m'arrive avec des affaires, et que je lui dis « un instant, vire de bord, et ça presse », et qu'il me répond « non Denise, je pense que c'est toi qui devrais revirer de bord ». C'est là, où c'est important d'être capable de se remettre en question. Et ça m'arrive de me remettre en question. Mais quand il n'y en a pas d'objections, alors moi, je ne sais pas si je suis niaiseuse, mais je me dis qu'ils doivent être d'accords, non ?

Exemple, j'ai de jeunes enfants. Et des fois, il y a des choses qui ne vont pas, et tu essaies de leur faire dire quel est le problème. L'enfant peut faire une colère pour quelque chose, mais ce n'est pas nécessairement ce qui a déclenché la colère qui est au fond de l'affaire. Ça peut être autre chose, et ça peut venir de loin. Mais d'où ? Alors, je me pose souvent des questions comme ça. C'est une comparaison. Évidemment, mes employés ne sont pas des enfants. C'est pas facile de sonder l'âme humaine.

Dans le fond, je sais que ce n'est pas simple. Des fois, je me dis que je consultais sans doute plus souvent il y a quelques années; que j'essayais plus de savoir, que j'essayais plus de prendre les idées des autres. Mais c'est peut-être aussi parce que, dans ce temps-là, je savais moins de choses, je savais moins comment je voulais que ce soit, et j'avais moins d'expérience. Mais aujourd'hui, j'essaie plus de convaincre OK ? et bon, je pensais que ça allait marcher. Mais ça n'a pas encore donné les résultats que j'attendais. Aujourd'hui, je suis rendue à un point de dire « regarde là, c'est ça que je veux, et c'est de même que ça va rouler ». Si la personne veut marcher là-dedans, « fine », si elle ne veut pas marcher là-dedans, on ne s'entend pas. Alors, est-ce que c'est autocratique, ça ? Je ne sais pas. Oui, j'ai une vision, je sais exactement où je veux aller. Et si je mets trop de temps pour y arriver, hein, on va danser le tango, et on y ira nulle part. Ah c'est sûr, je peux danser le tango toute ma vie, mais je veux dire, je ne ferais pas des milles avec ça. Où est-ce qu'on va aller avec ça ? Je ne veux pas danser le tango toute ma vie, je veux arriver en quelque part.

Si j'examine la chose d'une autre façon. Je vois que chez nous, les gens ont beaucoup d'autorité. Pour certains, c'est trop d'autorité, trop d'autonomie. Non c'est très sérieux quand je dis ça. Ainsi pour certains, comment que je dirais bien ça donc, ils ne se sentent pas bien dans ça, ils ne se sentent pas assez encadrés, et ils ont de la misère à sentir où on veut aller avec tout ça, et ils se perdent. Il y a des gens qui se perdent chez nous; ce sont ceux-là qui aimeraient qu'il y ait plus d'autorité. Et à l'opposé, il y a d'autres gens, tous ceux-là qui ont

plutôt un esprit entrepreneur, je dirais, ceux-là bâtissent des empires, hein? Avec ces derniers, je commence à tirer sur la corde maintenant, et ça commence à pas faire leur affaire. On me dit que je veux tout contrôler. Wow là ! Au fond, je n'ai pas envie de contrôler; honnêtement, je n'ai pas envie de contrôler les gens au jour le jour, parce que je trouve que c'est immature; j'ai bien plus envie de laisser de l'autonomie. Je veux juste qu'on s'ajuste et qu'on s'entende sur les grandes orientations ; mais je veux aussi m'assurer qu'on est maître dans notre boîte, mon mari et moi. Et après ça, je veux qu'on fonce, qu'on fonce, et qu'en route, on fasse des ajustements. Mais bon maintenant, il y a des choses qu'il faut ramener comme on le veut, nous les propriétaires. Est-ce que c'est autocratique de décider comme ça ? Je vais vous la reposer cette question jusqu'à ce que vous me disiez non. Parce que la bonne réponse, « c'est non ». Parce que je sais que les projets, ils peuvent aussi émerger de nos employés. Je dirais que nos employés sont très créateurs ; qu'il faut même les arrêter.

6/ Au fond, on touche peut-être là le nœud du problème. Ce dont je me rends compte aujourd'hui, c'est que j'ai engagé des entrepreneurs.

J'ai engagé un « tapon » d'entrepreneurs, pas juste des gestionnaires. Non mais c'est vrai, et on se rend compte de ça. Donc ce ne sont pas des mauvaises personnes, non, sauf que je me rends compte qu'ils ont tous, les mêmes qualités et les mêmes défauts que moi. Si je veux regarder ça avec un peu de recul, c'est ça que je vois. Je les appelle les cow-boys, les « cow-boys de l'imagination ». Et moi, je suis la cow-boy au féminin, et puis eux autres, c'est les cow-boys au masculin. Devant ça, je me dis que nous avons besoin de vrais gestionnaires, j'entends par là, des gens un peu plus terre à terre, et qui vont apporter un peu plus de discipline, plus d'encadrement, et qui vont structurer ma boîte. Parce que moi, je ne suis pas capable de faire ça. Je ne suis pas capable, je vais mourir, tu sais, ce n'est pas dans ma nature de gérer, et c'est pour ça que je l'ai bien dit au début, je ne suis pas un gestionnaire, je le dis et je le redis.

Je reprends. Ma boîte a grandi très vite, et c'est correct, nous autres, on est rendu là, et c'est tout. Pour moi ce n'est pas dramatique, c'est sain ce qui nous arrive. C'est loin d'être une erreur. C'est parce qu'on a grandi vite, et là, on est rendu à régler ça, point à la ligne. Je veux dire, on a une richesse chez nous, tu sais, quand je parle de tous les cow-boys, je vois bien qu'on a plein d'entrepreneurs dans la boîte. Ce qui est clair, c'est qu'il y a un dynamisme chez nous qu'on retrouve dans peu d'entreprises. Ça bouillonne chez nous, on a des gens extraordinaires, mais on a besoin de gestionnaires, on a besoin d'ajouter certaines pièces au puzzle qui vont venir apporter un peu plus de rigueur, un peu plus de discipline. Mais je ne peux pas perdre mes cow-boys; c'est le cœur de la business. Mais je le répète, ça prend d'autres genres, et il va falloir que j'arrête d'engager des « comme moi ».

Mais vois-tu, avec l'expansion, je ne savais pas qu'ils allaient venir les problèmes. Je ne savais pas qu'ils existaient, même, ces problèmes. Parce que ce qui ressort pour moi, c'est que ces problèmes étaient là avant, ils ont juste été amplifiés avec la croissance, avec de plus gros contrats. Au fond, aujourd'hui, j'attends de vrais gestionnaires. Je ne suis pas sûre que je vais aimer ça tout le temps non plus, là. Exemple, on a rentré un contrôleur dernièrement, c'est une femme, je considère qu'elle est une vraie gestionnaire. Mais ça discute fort des fois, elle prend beaucoup de place et elle est capable de prendre tout ce que je vais lui dire; et je suis capable de prendre tout ce qu'elle va me dire. Puis on règle la question, et « vire de bord, et ça avance », je sens que ça avance. C'est juste ça que je veux au fond, que ça avance. Je veux mener ma boîte comme ça. Mais je vais vous dire concrètement comment ça se passe la gestion chez nous. Exemple, on me demande souvent si on a fait des plans stratégiques.

7/ Oh boy! Non, non, il n'y a pas de planification stratégique, en termes où on l'entend normalement. Il y a, chez nous, ce que je dirais moi, de la vision, OK ?

Ce qui pour moi est bien différent. Mais peut-être que ça se recoupe. On ne fait pas de planification stratégique comme telle, on n'a pas de plan triennal, ni de plan quinquennal. Mais on a un plan annuel, on sait où l'on s'en va annuellement; et on revoit le plan tous les six mois, mais... Je peux peut-être vous en parler, ça peut peut-être vous intéresser, on fait ça sous la forme de « week-end des gestionnaires ». Les principaux cadres participent à ces rencontres; c'est une sorte de comité de gestion. J'ai pensé que ça pourrait entrer dans vos cordes. On appelle ça notre « week-end corporatif », on fait ça au printemps et à l'automne, on se rencontre trois jours, on va au chalet. On est dans le bois, on commence très tôt le matin, on finit très tard le soir, ce n'est pas très structuré; en fait, ce n'est pas structuré beaucoup. Ainsi, les deux premières journées, c'est plus du coq-à-l'âne. On essaie de parler d'un sujet, on tombe sur un autre. Et surtout, je n'essaie pas de contrôler cet exercice-là, OK ? Et la dernière journée, c'est là vraiment que là, on met tout ça ensemble. Chacun sort des points, ce que l'on va réaliser dans la prochaine année, et plus spécifiquement dans les prochains mois. Ce qu'on garde, devient notre bible des six prochains mois. Et, avant de partir, on se réserve une demi-journée, où là, c'est la partie que j'aime le plus, on donne chacun notre vision de cinq ans. Mais ce n'est pas un plan stratégique. Ça peut être des rêves, c'est n'importe quoi, ce n'est pas censuré du tout; il n'y a pas de plan pour arriver là, chacun sort ses idées, on sort tout, tout, tout, à tour de rôle. On met toutes nos intuitions sur la table, et on en discute. Et après ça, on repasse sur chacun des points. Et si une personne est en désaccord avec ce point-là, on ne le retient pas, on le laisse là, mais on ne le retient pas comme vision de tout le groupe pour les cinq prochaines années. Mais on le laisse là, dans notre liste, parce qu'on fait un compte-rendu évidemment. Ceux que l'on retient, ils sont retenus. Et si une seule

personne est en désaccord avec quelque point que ce soit, ce n'est pas retenu. Il faut que tout le monde soit d'accord.

Et il y a une mémoire de tout ça, c'est dans le compte-rendu. On n'oublie pas ça, on n'a pas rêvé pour rien. Ça fait quelques années qu'on fait ça. Et c'est très drôle, parce que comme je vous le dis, on ne se donne pas de plan pour cette vision des cinq années. Mais habituellement on réalise notre vision de cinq ans en dedans de deux ans. Des fois, c'est des rêves, « waf ! on a du fun », on est fou tu sais, et « paff tabarouette » on est rendu là. Oui, là où on avait dit qu'on irait. Sur le coup, on ne fait pas d'études spéciales, sauf que le fait qu'on l'a retenu, c'est comme si on devenait plus à l'affût. C'est notre manière de... « tuner », tu sais, c'est comme si on ajustait notre radio après ça. Il n'y a pas d'effort systématique de dire « je creuse un projet », OK, d'accord ? Remarquez que ça peut arriver, tout à coup. On se dit « tiens, j'ai un peu de temps, je vais peut-être creuser cette idée ». Mais habituellement, le fait qu'on mette notre radio sur les fréquences qu'on s'est données, et qui sont les points et les visions qu'on a retenus, l'information entre, et les opportunités aussi. Des opportunités que normalement on aurait regardé passer. « Oups ! on dit aïe ! c'est ça qu'on avait retenu ». Ça fait que là, on le regarde d'un autre œil, et on s'y intéresse.

Il y a bien des décisions, que l'on a prises comme ça, et qui ont été plus importantes que d'autres et qui ont permis la croissance de notre entreprise. Je peux en citer trois majeures : - l'achat des dragues, - l'acquisition d'une compagnie de navigation, - et l'agrandissement de la cale sèche.

En 1992, on a fait l'acquisition de dragues à succion; on n'avait pas d'équipements comme ça, on n'était pas dans ce marché-là. C'était un type de drague qui permettait de faire d'autres sortes de travaux. C'est un marché auquel on n'avait pas accès, et alors, on a acheté les deux seules dragues de ce type qui existaient dans l'est du Canada. Bref, on a acheté le marché. On avait l'équipement, les contrats devaient venir avec. C'était dans le collimateur, comme je vous disais, et quand l'occasion s'est présentée... je m'en rappelle, c'est un de nos gars, qui est venu s'asseoir ici, et je l'ai entendu dire que cet équipement était à vendre. Je dis « oui, c'est à vendre, tu es sûr ? », et aussitôt on a commencé les démarches. C'était décidé. Dans ce premier cas, il n'y a pas eu de difficultés.

8/ Mais une autre décision importante, c'est en 1995, lorsqu'on a acheté des actions dans ENERCAM, une compagnie de navigation; là, on a eu plus de difficultés. On entrait alors dans le domaine des pétroliers.

C'est un des actionnaires de cette compagnie qui est venu me voir pour nous offrir des actions. Comme ça, sans que je ne l'aie demandé. C'est bien drôle, je vous dis. On pense une chose et tout à coup, c'est comme si les affaires se mettent à arriver toutes seules, je ne sais pas comment vous expliquer ça. Peut-être que si on n'avait pas parlé de ça avant, et que si cela n'avait pas été dans

notre vision, peut-être que lorsqu'il serait venu nous voir, on aurait dit « non merci ». Le bon dieu seul le sait, comment est-ce qu'ils viennent à nous autres, je ne le sais pas mon cher Monsieur, je ne peux pas vous dire. Tout ce que je sais, c'est que ça arrive, et que c'est arrivé comme ça.

Vous m'avez demandé « est-ce que vous faites des études de rentabilité, et des études de faisabilité, et tout ça, quand vous faites un tel investissement ? » Et bien dans le cas d'Enercam, c'était une entreprise qui était techniquement en faillite, ça allait très mal, très, très mal - tous nos conseillers légaux et financiers nous ont conseillé de ne pas embarquer dans ça - mais notre décision, ça a été d'embarquer. Et sans étude préalable.

« On est fou hein? on ne voyait pas pourquoi ça ne pouvait pas marcher ». Ce que l'on intuitionnait, c'est qu'il y avait une mauvaise gestion dans cette entreprise, et on avait raison. Et que si c'était bien géré, ça marcherait bien. Et c'est exactement ce qui est arrivé, on a complètement viré l'entreprise de bord, et surtout, on a dû mettre les bonnes personnes en place. Je m'explique. Quand on est rentré dans Enercam, là, il y a eu des difficultés majeures. Ah là là ! ça n'a pas été facile, parce qu'on rentrait dans une entreprise déjà existante, avec du personnel, une culture. Et pendant la première année, on n'avait pas le contrôle de la gestion, c'est le personnel qui était là avant, qui continuait à gérer. De plus, la boîte est à Montréal, c'est loin d'ici, ça.

Ça a été très difficile, très, très, très difficile... est-ce que je peux en rajouter ? Ça a été l'enfer. Pourquoi? Divergences d'opinions. Mais surtout, on n'avait pas du tout la même vision en ce qui concerne la gestion. On considérait qu'il y avait des problèmes de gestion, et eux autres, ils ne voyaient pas qu'il y avait des problèmes de gestion. Tu vois un peu le problème. L'entreprise était déficitaire, elle était techniquement en faillite, OK? et eux, ils ne voyaient pas ça. C'était pourtant pas dur de voir ça. Un « cash flow » négatif, ça veut dire quelque chose déjà. On ne s'entendait pas au niveau des ventes... en fait, on ne s'entendait au niveau de rien.

La distance qui sépare Les Méchins, de Montréal est de 700 kilomètres, et cela a sans doute accru ces difficultés. Car, eux autres, ils pensaient qu'on rentrait là, et qu'on serait des investisseurs muets. Mais nous autres, on était très intéressés. Tu sais nous, on aime mettre la main à la pâte, alors déjà là, ça été très difficile pour eux. Très difficile pour nous aussi, donc. Alors le mariage ne s'est pas fait. Et comme ces cadres avaient le choix de vendre leurs actions, à un moment donné, ils l'ont fait. Et on s'est ramassés avec la majorité des actions, et on a pris le contrôle de la boîte. Et on a mis nos gens en place. Des gens que nous avons engagés pour que ça devienne nos gens. Ça a été une expérience extrêmement difficile mais très enrichissante.

D'abord on a réalisé qu'on trouve ça très difficile de fonctionner en partenariat avec d'autres. Je ne dis pas que c'est impossible là, parce que cette expérience nous a appris bien des choses sur le « comment faire une acquisition ». Pour nous, c'est clair, il faut avoir le contrôle de la gestion. On peut être en

partenariat au niveau de la propriété, mais il faut avoir le contrôle de la gestion. On a une culture trop forte, on a des idées trop fortes, on est tout sauf des investisseurs muets. On sait qu'on peut s'entendre avec des investisseurs, mais on ne peut pas s'entendre avec d'autres entrepreneurs. Et surtout si c'est dans notre domaine, je veux dire. Si par exemple on veut investir dans l'informatique qui est un domaine que l'on ne connaît pas; là, on va rentrer avec une vision d'investisseurs, on n'ira pas essayer de gérer ça, on ne connaît pas ça. Mais dans notre domaine, on sait trop ce que l'on veut, et comment y arriver. C'est comme si on devenait fou lorsqu'on voit d'autres personnes qui ne font pas comme on veut le faire.

9/ L'autre décision importante fut l'agrandissement de la cale sèche en 1998.

Pourquoi agrandir la cale sèche ? Bien ça nous ouvrait encore un marché supplémentaire. Avant cela, on n'avait pas accès au marché des gros bateaux, parce que la cale sèche n'était pas assez longue pour les prendre. Ce seul marché aujourd'hui, c'est un potentiel de 60 navires au Canada.

Dans ce cas, je ne voyais pas qu'on prendrait la décision dans un avenir rapproché, je ne le voyais pas comme ça. Et tout à coup, clac, qu'on s'est dit, « pourquoi pas la faire tout de suite la cale sèche » ? Et on s'est décidé vite, c'était ce fameux soir de Noël dont je t'ai parlé plus tôt. Et c'était parti. En dedans de six mois, c'était fait. Aucune étude de faisabilité, aucune étude de rentabilité, mais notre « guts » nous disait qu'il fallait le faire, et le faire maintenant, voilà, c'est tout.

Notre « guts » oui, notre intuition comme vous dites, le savait. Mais il y a autre chose. Plus ce sont des décisions larges, des décisions de grande importance, comme par exemple, la décision d'investissement, on les prend mon mari et moi, OK? En fait, pour nous, trois éléments jouent fort : un, c'est la connaissance du marché, deux, c'est la connaissance de nos capacités, OK ? et trois, un désir aussi d'aller plus loin.

On m'a déjà demandé si des décisions comme ça, qui n'ont pas été vraiment étudiées, ni partagées au départ, ne causent pas un peu de stress chez les employés. Peut-être, mais je ne me suis jamais posé la question. Je ne sais pas si, le fait de faire faire une étude, aurait enlevé du stress aux gens qui se seraient dit « bon, ils n'ont pas pris une décision folle, c'est une décision réfléchie, ça devrait donc fonctionner ». Peut-être, je ne sais pas ; mais si c'était à refaire est-ce que je le ferais différemment ? Non, ma réponse est non. Faire faire une étude, de toutes façons, je ne crois pas à ces trucs-là, moi, je n'y crois pas. Bien sûr, on est allé chercher de l'information sur le marché, on a regardé le marché potentiel des navires étrangers qu'on pouvait aller chercher. Mais de là à faire faire une étude précise pour dire si oui ou non il fallait le faire, non ça, je me dis « j'en ai assez d'informations, on le fait ». Et on l'a fait.

En ce moment par exemple, on a le projet de construire un grand atelier mécanique, je sais qu'il faut le faire, je sais qu'on va le faire, mais dans mon planning à moi, ce n'est pas encore le temps. Je suis d'accord avec les chiffres que mes gens ont mis sur la table, je ne les remets pas en question, je pense qu'ils ont raison ; mais je pense qu'il y a d'autres éléments qui jouent et qui me disent que ce n'est pas encore le temps de le faire. Mais ce qui est difficile, c'est que j'ai de la misère à verbaliser ces choses-là. Je ne sais pas exactement ce qui me fait hésiter tant que ça, je sens qu'il y a quelque chose, mais c'est quoi au juste, je ne peux pas le dire. Et tout ce je peux dire, « c'est non, on va attendre ». Ça fait que c'est sûr qu'il faut avoir la foi pour eux. Ils vont se dire « ouen ben, je pense qu'on n'y fera pas changer d'idée aujourd'hui, tu sais, on va réessayer demain ».

C'est comme pour les états financiers pro-forma. On n'a pas fait de prévisions financières. Ce projet, on l'a financé nous-mêmes avec notre fonds de roulement. J'aurais pu en fournir des pro-forma, mais moi je n'en avais pas besoin. Ils étaient dans ma tête, et je sais que mes pro-forma auraient été de beaucoup inférieurs à la réalité. Parce que, lorsque je dois en faire, pour répondre aux banques par exemple, ils ne sont pas réalistes, ils sont pessimistes. Ils sont plus que conservateurs, tu sais.

Mais une fois qu'on entre dans la construction, dans les opérations, dans le concret, ce n'est plus l'intuition, et ce n'est plus le « guts »; là, on rentre dans le précis, hein? Ainsi, pour l'agrandissement de la cale sèche et pour la construction d'un nouvel atelier, on a à peu près toutes les firmes d'ingénieurs du Québec qui travaillent pour nous autres. On doit faire des plans d'ingénierie.

10/ Mais, suite à l'allongement de notre cale sèche, on a connu une croissance phénoménale; et on a aussi connu les difficultés qui vont avec ça.

On a dû faire des ajustements dans notre organisation. En fait, peut-être que la difficulté principale, c'est que l'on ne pensait pas que ça allait marcher tant que ça, et si vite que ça. Et cela, même si l'on pensait que c'était la bonne chose à faire, et que l'on voyait le potentiel qu'il y avait. On pensait qu'on aurait plus de temps que ça pour s'ajuster, et on ne l'a pas eu. Les contrats sont arrivés. Les offres et demandes d'emploi aussi. Il passe en moyenne 15 à 20 personnes ici par jour, pour des demandes d'emploi, c'est épouvantable. Depuis l'an dernier, c'est constant, je vous dis, c'est épouvantable. Et ce n'est pas simple de recruter en masse, il y a beaucoup d'appelés mais peu d'élus, hein?

Voici comment nous recrutons. D'abord, on rencontre tout le monde personnellement. Oui, juste une petite entrevue entre quatre yeux, tu peux déceler quelque chose. De plus, on a toujours une période d'essai et, à compétence moindre, on choisit le meilleur. La période d'essai, c'est plus embêtant, ça dépend. Normalement, tu essaies de ne pas te tromper là-dessus. Mais admettons qu'on a raffiné un peu nos méthodes. On a des tests de pré

embauche, mais c'est sûr que ça dépend d'autre chose. Par exemple, si quelqu'un a déjà un emploi ailleurs, tu sais, on n'a pas envie de manquer notre coup, parce que si quelqu'un laisse un emploi pour venir ici, on se sent une responsabilité. Et si vous me demandez si on a déjà manqué notre coup dans l'embauche ? Oui, royalement, ah oui. Pourquoi ? Erreur de jugement je dirais. Mais quand tu te trompes, ça fait toujours très mal. Ça fait mal dans la boîte, ça déstabilise, parce que ça crée de l'insécurité et de l'incertitude dans le milieu. C'est très coûteux quand tu te trompes, et c'est maudissant.

On se dit aujourd'hui « on va très vite ». Et gérer cette croissance est une question cruciale en ce moment. Et je pense que la gestion de cette croissance repose beaucoup sur la capacité des dirigeants. Et je crois fermement que c'est lié à notre évolution personnelle. On aurait peut-être dû faire cet investissement, il y a dix ans; mais, à l'époque nous n'étions pas prêts. Donc, il y a notre évolution personnelle, celle des gens à la tête de cette entreprise. Dans une croissance comme celle que l'on connaît, le risque augmente, parce que la grosseur des jobs augmente. On compétitionne aujourd'hui vraiment sur une échelle planétaire, tu sais. Je veux dire, avant, nos ennemis, si je peux dire ça entre guillemets, c'était M.I.L., ou Halifax. Maintenant, c'est quasiment nos amis, ma foi du saint ciel. Quand tu regardes contre qui tu compétitionnes, il y a des chantiers américains, des chantiers anglais, des chantiers australiens, des chantiers de Singapour, et Verra Cruz au Mexique, etc. Mais, d'un autre côté, ce n'est plus pareil. Il y a des fois où ce sont des travaux tellement spécialisés, et qu'on a approché le client d'une telle façon, qu'on ne devient plus en compétition.

Un client a toujours le choix d'aller ailleurs. Alors on essaie de les fidéliser en leur en donnant plus pour leur argent. On essaie d'apporter beaucoup plus de valeur ajoutée. C'est du sur-mesure que nous faisons. La qualité de notre travail et de notre service, passe avant tout par une relation très étroite, tissée serrée, très personnalisée, avec nos clients. Écoute, c'est très, très spécialisé ; notre domaine est très, très pointu.

Tu sais, il n'y a pas si longtemps, ce n'était pas de même que ça marchait. Les clients venaient nous voir, ils avaient un bateau à faire réparer, on soumissionnait là-dessus, on sortait des prix, et on pouvait avoir la job ou non. Mais maintenant on travaille sur des « jobs », c'est ce terme qui me vient à l'esprit, des « jobs » beaucoup plus complexes. Pour amener un client ici, on fait des sacrifices, et une fois qu'on l'a amené ici, c'est là que la vraie vente commence. On lui vend le service, la productivité du chantier, nos conseils, notre expertise; on ajoute toujours de la valeur à ce qu'on lui vend. Et on n'est pas avares de nos conseils. Et la fois suivante, on essaie de le fidéliser. Et à chaque fois, on essaie de lui vendre des choses nouvelles.

Avant, nos revenus étaient à 90 % canadiens, maintenant c'est 30 %. Mais c'est surtout le genre de travaux qu'on fait qui change. Ainsi notre marché potentiel s'agrandit; on est tourné vers la planète maintenant. Complexifier et diversifier

nos travaux nous ouvrent la porte à un autre marché auquel on n'avait pas accès avant. Il faut se le dire, la marine marchande au Canada diminue tout le temps. Et les travaux à l'international sont beaucoup plus importants que ceux-là qu'on a au domestique. Et ce n'est pas nécessairement le nombre des contrats, mais la valeur des contrats qui change.

11/ Et pour gérer cette croissance, il nous faut aussi gérer la formation et les compétences de nos personnels; et nos rapports avec eux.

On fait de la formation régulièrement. On en fait à l'interne, on essaie aussi de s'associer avec des maisons d'enseignement. On a différentes formules, et ça dépend de la formation qu'on donne. On sait qu'on n'en fait jamais assez, mais c'est le dilemme, la « mautadite » formation versus la production. Pour une entreprise en croissance comme la nôtre, les deux sont prioritaires, on ne peut pas croître sans formation. Mais on ne peut pas croître non plus sans produire. Ainsi lorsqu'on prend des contrats plus gros, on a besoin de notre monde et, en même temps, on a besoin de le former. Alors on essaie de rentrer des jeunes. Mais les jeunes, il faut les former, et aussi les faire travailler pour qu'ils apprennent le roulant. Et après, bien, on se dit maintenant qu'on a plus de monde, on va donc prendre plus de contrats. Tu sais, c'est vraiment comme ça, et la roue tourne. Et elle tourne vite. Oui, on n'est pas en expansion, on n'est pas en croissance, on est en explosion, c'est vraiment un dilemme. Et on ne réussit pas autant qu'on le voudrait. On voudrait vraiment augmenter le niveau de compétence, mais obtenir aussi la bonne attitude des gens dans le chantier. Je le dis souvent, « pour nous, la bonne attitude est encore plus importante que les connaissances ». Et après ça, il faut les former. Mais actuellement, la question, c'est de trouver le personnel. On a tellement besoin de monde qu'on n'arrive pas à prendre le dessus. Alors les former là, c'est encore plus difficile. Et c'est un « challenge », un gros défi.

Je pense que nos relations avec les employés sont bonnes. Mais les gens vivent de l'incertitude au moment où l'on se parle parce qu'on grossit beaucoup ; et ils se demandent un petit peu où l'on s'en va. Ça dérange, c'est le chaos présentement.

12/ Mais comment arriver à passer le message, notre vision, pour essayer de diminuer cette incertitude ?

Je me rends compte que je ne le passe pas bien. Oui ça ne descend pas assez. On me l'a dit « tout le monde à l'extérieur sait où l'on s'en va, mais dans la boîte, le monde ne le sait pas. Autrement dit, là, arrête de te promener, et d'aller dire ça à tout le monde, et dis-le ici ». On me dit de descendre plus sur le quai et de parler plus avec le personnel, avec tous les employés; oui, oui c'est vrai, ils ont raison.

Mais je me demande souvent comment les amener à partager plus notre vision, comment les motiver plus en regard de ça; mais je ne suis pas sûr comment le faire. Mais moi, je vous demanderais, « ça paraît comment, ça, quand ils sont motivés »? Moi, ce que je constate, c'est qu'ils sont « pépés », nos gars, ils se préoccupent beaucoup d'améliorer les choses. Ce ne sont pas des gens qui vont compter leurs heures, ce ne sont pas des « chialeux ». Et d'autres fois, ils ont des récriminations; et je vois bien que lorsqu'on n'est pas assez présents, ils deviennent moins motivés, je ne sais pas pourquoi. Ils ont besoin qu'on soit plus là, qu'on s'intéresse à eux, et il faut s'intéresser à eux. C'est comme s'ils se disaient « coudonc, ils le savent-tu, ce que je fais, quand ils sont absents »? Ils ont l'impression qu'on ne sait plus ce qu'ils font, qu'on ne reconnaît plus leur apport et qu'ils ne sont plus appréciés.

C'est ce qui fait que dernièrement on a vécu un peu d'instabilité au niveau du personnel. Par exemple chez les cadres, il y a eu du roulement pas mal; trop, je dirais. Je ne considère pas ça en soi comme mauvais, mais dans la boîte, ça a créé de l'insécurité. Malgré cela, je considère que là où il y a eu du roulement, c'est parce qu'on n'avait pas les bonnes personnes. Tu sais, je prends un poste, comme celui des ressources humaines, on a eu beaucoup de roulement dans les dernières années. On n'arrivait pas à se garder un directeur RH. Mais là je crois qu'on a trouvé la bonne personne, une jeune femme dynamique, très allumée. Tu sais, j'avais un petit peu peur de ça, je me disais « tabarouette » elle est jeune ». Seigneur ! je pense que je parle comme une vieille macaque mais... oui, elle est jeune, mais très allumée ; et puis, ce n'est pas un handicap là. On l'a recrutée grâce à un contact; je ne fais jamais affaire avec les chasseurs de têtes. C'est comme ça, un jour, une personne nous a dit connaître quelqu'un qui pourrait peut-être faire l'affaire. J'ai dit OK, je vais la rencontrer. Et elle s'est assise là, et au bout de 5 minutes, mon idée était faite. On l'a embauchée. Intuition! On verra bien si j'ai la bonne personne.

13/ Mais il n'y a pas que la croissance qui compte.

Je considère que notre entreprise a aussi un rôle social. Et ça, je pense que c'est dans le « day to day ». On essaie vraiment de s'impliquer. On s'implique vraiment beaucoup au niveau local. Mais ça pour moi, c'est une lubie dans le sens où c'est très difficile ici dans le coin d'avoir les choses pour les gens, notamment, d'avoir des infrastructures au niveau de la santé et des choses comme ça. Je me dis qu'on a de la « drive » pour faire des choses, pour réparer des bateaux, mais pour faire d'autres choses aussi, alors on essaie de s'impliquer. On s'implique beaucoup au niveau de l'école. Ainsi je suis constamment en communication avec la directrice de l'école; et puis je m'en mêle. On s'implique financièrement aussi. Chaque été, on organise des cours pour les enfants, chaque hiver aussi on essaie de les impliquer dans les sports parce que la municipalité n'en fait pas. Et puis je me dis au moins pendant qu'ils font ça, ils ne font pas

d'autres choses. Mais ça, c'est un plaisir, ce n'est pas une obligation et on n'est pas du meilleur monde parce que l'on fait ça ; c'est un plaisir. Je suis un peu toute seule là-dedans et j'ai comme pas envie de me justifier là, OK ?

14/ Car finalement, cela me motive beaucoup à diriger notre entreprise; je me sens une sorte de responsabilité spirituelle au plan social.

Je me sens une responsabilité comme, ce n'est pas clair au juste où je vais aboutir... Mais je suis née ici, j'ai vécu ici, et il me semble que j'ai encore de l'ouvrage à faire ici. Et je me sens une espèce de responsabilité de développer ici et je sais que ça a des répercussions ailleurs... Et pas juste dans la communauté immédiate; quand je pousse pour avoir une politique canadienne dans le maritime, je me considère comme une espèce de moteur. À l'heure actuelle, je pense qu'il y a un énorme potentiel de développement dans le domaine maritime. Et je me suis un peu donné comme mission d'allumer les lumières des politiciens, et d'obtenir d'eux les outils dont l'industrie a besoin pour prendre son envol. Ce que je vois, c'est qu'il y a des dizaines de milliers d'emplois en jeu dans ce domaine. Si, par exemple, on construisait et on opérerait seulement 10 % des navires étrangers qui naviguent ici sur le fleuve, ça ferait pas mal de navires à construire. Et vingt mille emplois permanents; on l'a calculé.

Je ne peux pas laisser passer ça de même, c'est comme une espèce de lubie. Quand il me pogne une idée comme ça, c'est plus fort que moi, tu sais, je me dis, « christie », il y a quelque chose de trop important là. Il faut comprendre que dans la construction de navires, là où on est désavantagé, c'est que dans les autres pays qui construisent des navires, les gouvernements sont impliqués, tout comme dans l'aérospatial d'ailleurs. Parce que les problématiques sont les mêmes, elles sont identiques. Ici, le Canada n'en fait pas le fer de lance. Il n'est pas entré là-dedans, comme il est entré dans l'aérospatial, avec des subventions, des programmes de crédit d'impôts ou autres.

Si au Canada on ne construit pas de navires, c'est qu'on n'a pas les armes pour se battre à armes égales avec les pays qui sont supportés par leur gouvernement. Écoutez, malgré tout le respect que je dois à Bombardier, et j'ai beaucoup de fierté pour cette entreprise, mais il faut voir qu'elle ne réussirait pas si le gouvernement fédéral n'était pas impliqué. Voyez le dernier contrat, il y a deux jours, donné sans soumission, directement à Bombardier. Ils sont partis avec de l'aide gouvernementale et ils en ont encore, et puis je vous dirais que c'est correct. C'est correct parce que sans ça, Bombardier n'existerait pas, du moins dans l'aérospatial. Et parce que sur la scène mondiale, les entreprises qui sont dans l'aérospatial, sont dans des pays qui supportent l'aérospatial, c'est Airbus en Europe, Embraer au Brésil, Boeing aux États-Unis. Et c'est la même chose dans le secteur maritime. Pour donner un exemple, les États-Unis peuvent aller à des garanties de prêt jusqu'à 85 % de la valeur pour la construction d'un navire. Mais ça, au Canada, ça n'existe pas.

15/ Ma philosophie en gestion? Je pourrais dire « il faut avoir la foi », c'est quasiment ça, hein ?

Je pense qu'il faut y croire beaucoup. Je ne pense pas, qu'il y ait un seul élément qui joue ; c'est plusieurs éléments. Diriger, gérer, c'est un cocktail, un art. Tu me demandais tout à l'heure quels étaient les obstacles à la croissance, je disais que c'est dans la personnalité des gens, que c'est dans la tête. Ce que je voulais dire, c'est que les entreprises évoluent au rythme des dirigeants. Regarde, moi, je me souviens au cours des ans, je me suis souvent fait reprocher d'être trop prudente, et d'être trop conservatrice dans notre évolution. Parce que dans ce temps-là, c'était plus à la mode tu sais, d'utiliser beaucoup l'effet de levier financier : « augmenter la dette pour prendre plus d'expansion ». Mais d'un autre côté, quand les récessions arrivaient, bien c'étaient ceux-là qui jouaient du levier qui « pétaient au frette ». Moi, je n'étais pas confortable avec ça, et je disais non, on va grandir à la mesure de nos capacités. Je me suis fait blâmer d'être trop conservatrice, mais je suis bien contente d'être comme ça, et je n'essaierai pas de me changer là-dessus.

On avance à la mesure de nos capacités. Et puis, j'essaie beaucoup de me garder de ça, « la folie des grandeurs », même si on prend de l'expansion. Je te disais, « on est en explosion, quasiment plus qu'en expansion ». Et malgré ça, je sens que c'est un environnement contrôlé, tu sais dans le sens où je vois venir les fins de mois. C'est bien important pour moi ça, de ne pas « stretch », parce que si tu t'étires, si tu étires tes capacités, les fins de mois arrivent trop vite. Parce qu'il peut arriver que la moindre petite affaire qui aurait pu mal aller, évidemment, va mal aller. Et là, si tu as l'élastique étiré au bout, tu le pêtes. Alors moi l'élastique, j'essaie de l'étirer un petit peu, mais je me garde pas mal de « slaque ». Oui, j'ai toujours une bonne dose de prudence.

La ligne est très fine parfois, l'espace est restreint, tu évalues ça constamment à tous les jours, tu joues un peu là-dedans, et puis c'est une danse, et des fois, je te le dis, on fait du patinage artistique.

16/ Quelle est ma vision de l'avenir ? Je pense que c'est au fil des ans qu'on a une meilleure vision.

Mais aujourd'hui, je vois un pattern, et là je ne veux pas paraître prétentieuse quand je dis ça, mais, pour nous, je vois un pattern de grande entreprise se dessiner. Et ce n'était pas le cas avant aujourd'hui. Tu sais, avant, on gérait à la bonne franquette beaucoup plus. Aujourd'hui, je vois un pattern se dessiner, celui d'une entreprise plus structurée, où il est si important de garder le côté très humain de la chose, c'est-à-dire des contacts étroits avec les clients et avec les employés. Pour ça, je suis prête à faire des choses qu'ils ne voient pas ailleurs.

Quand on me demande si le fait d'être une femme a joué en ma défaveur, je réponds « écoute, je ne peux pas comparer, je n'ai jamais été un homme, hein ? » En réalité, pour moi, ça n'a jamais été une préoccupation, je ne me suis jamais dit « ah mon Dieu ! je suis une femme, comment est-ce qu'ils vont me voir ? » « So what », mais peut-être a-t-on été élevées un petit peu différemment, ma sœur et moi ? Tu sais, mon père et ma mère n'étaient pas très standards dans ce domaine-là. Papa n'a pas eu de garçon, il a eu deux filles. Pour lui, quand on disait qu'on n'était pas capable, il nous répondait « pas capable, il est mort ». On n'a pas été élevées comme des poupées, on n'a pas été élevées à penser qu'on ne pouvait pas faire certaines choses parce qu'on était des filles. Il nous amenait à la chasse avec lui, il nous amenait à la pêche avec lui, il nous amenait partout, sur le quai, dans la cale...

Je me rappelle, il nous amenait en voyage, et on voyait beaucoup de choses. Je ne le savais pas, mais j'étais déjà en « training » intensif. Précisément c'est dur d'expliquer ça, hein ? je ne le sais pas, je ne peux pas mettre le doigt dessus ; mais je sais que c'était important. Et puis tu sais, on a deux petites filles là, trois ans et demi et cinq ans et demi, et puis je les regarde, et je me dis qu'elles sont déjà à l'entraînement, elles aussi. Le soir, on va au quai, on va voir les bateaux ; et elles s'intéressent à ça, « comment il s'appelle celui-là, maman ? Et celui-là, il est à nous autres ce bateau-là, hein ? » Oui, je me dis, bien ça commence à rentrer. Des fois, je vais sur le chantier et il y en a une qui vient avec moi ; tu sais, la plus vieille, elle est bien drôle. Une fois, on va sur le chantier et elle dit « maman c'est-tu correct ça ? » Alors j'entre dans le jeu et je lui réponds « je ne sais pas, on va regarder ça, et tu sais, oui, je pense que c'est correct hein ? » Elle me demande mon opinion, mais je lui demande également pourquoi croit-elle que c'est correct ? « Bien, ça a l'air correct, hein maman » ? Elle ne sait pas trop quoi dire, mais je trouve ça bien drôle, je me dis qu'elle est en « training ». À ce propos, il y a une chose que j'aimerais dire, il y a une chose que je tiens à protéger : c'est ma vie personnelle. Mes fins de semaine, c'est sacré. Je dis ça dans le sens où je ne travaille pas 80 heures par semaine. Mais c'est sûr que la préoccupation travail, elle est toujours là. Elle est là, le soir, la nuit ; tu te réveilles et tu penses à ça. Je veux dire que tu n'es jamais vraiment absente du travail. C'est très, très, très, très difficile de déconnecter. Mais je refuse de me laisser embarquer dans le tourbillon. Par exemple, j'ai refusé hier d'être nommée à un poste sur un conseil d'administration d'une compagnie, une grosse compagnie, qui m'avait approchée. Et pourtant, ça m'intéressait, j'aurais beaucoup aimé ça, c'est un domaine très différent du nôtre, et il y avait beaucoup à apprendre. Mais je me suis dit « oui, il y a peut-être beaucoup à apprendre, mais je ne vais pas laisser mon ambition prendre le dessus. D'abord on a beaucoup de choses à faire ici, et puis, il y a mes enfants, ma famille ». Non, non je suis maître de mon agenda hein ? je pousse quand je veux pousser, et quand je ne veux pas pousser, j'arrête. Mais, tu sais, je vois des hommes ou des femmes pour qui c'est très, très important, d'être vus dans des cercles restreints ;

moi je m'en fous, et je m'en contrefous, d'être vue, ou pas vue. Si j'ai été si présente dans les médias dans les dernières années, je ne l'ai jamais recherché. C'est toujours venu tout seul, j'acceptais pour différentes raisons, mais surtout parce que je considérais que j'avais quelque chose à dire. Bien sûr, il y a eu d'autres côtés à ça; ça nous a fait connaître très bien, mais je n'y allais pas pour ça.

J'y allais parce que je considérais que j'avais de quoi à dire. Et puis j'étais en maudit, j'ai de quoi à défendre et ça touche l'industrie maritime. De ce côté-là, peut-être que je ne pense pas comme d'autres, c'est tout, et j'y crois. Oui, et point à la ligne.

« Ce n'est pas croyable comme l'être humain est bien fait et, en même temps, si compliqué »
(Paul-André Boucher)

Régent

Dans cette entreprise, je n'ai pas toujours été vice-président. Avant, j'étais dans le chantier en bas, dans la cale sèche, responsable des opérations de réparation des navires. J'occupais ce poste au moment de l'achat d'Enercam. Mais j'étais très proche de Richard, qui est le mari de Denise. Richard était mon patron en tant que président. On avait un bureau, juste l'un à côté de l'autre. Richard me confiait souvent ce qui se présentait, les opportunités, les choses qu'il voyait, ses rêves d'acquérir des navires, c'est un capitaine de bateau hein? c'est un peu normal.

17/ Mais je dois vous dire que pour nous, les cadres, cette acquisition n'a pas été facile du tout.

Ce que je peux dire, c'est que dans cette entreprise, on sent qu'on en est les travailleurs, d'accord, mais on sent aussi « qu'on est l'entreprise ». Et on en est fiers. Ça explique peut-être un peu ce que je vais vous raconter. À chaque six mois, on a des réunions corporatives, et puis, c'est à ce moment-là qu'on brasse les idées et que chacun dit son mot, et comment il voit l'avenir. Et puis après ce « brain storming », on vient qu'à solidifier tout ça. On met de côté ce qui ne fait pas l'adhésion, ce qui ne sera pas efficace, et puis on prend ce qui semble avoir de l'avenir, et qui peut faire progresser la compagnie. C'est comme ça que les idées partent. Et c'est lors d'une de ces réunions que ce projet d'Enercam a vraiment été identifié, et j'étais là. J'assistais à cette rencontre où on a dit « oui, on va essayer d'avoir une flotte de bateaux ». On ne savait pas quelle flotte, mais on en avait envie, on pensait qu'on compléterait l'ensemble. Ce serait une nouvelle division. Parce qu'on avait une division dragage, on avait un chantier, et là bien il ne nous manquait que des bateaux, tu sais, pour compléter ça.

La personne clé dans toute cette affaire finalement, c'était Richard. Il était intéressé, il voulait des bateaux, c'était évident, il était motivé par ça, une affaire épouvantable. Richard n'a jamais vraiment été attiré, même s'il était mon patron, par le chantier. C'est un gars de navigation, d'opération de bateaux, et non pas de réparation, c'est dans ses gênes. Denise elle, c'est plus la réparation. Richard, bien lui, c'est les bateaux, c'est ce qu'il voulait, des navires, et il a réussi à convaincre Denise, il a réussi à nous convaincre.

Cette idée d'avoir une flotte de bateaux, ce n'était donc pas un rêve qui était vraiment partagé. Je veux dire, c'était parce qu'il y a des gens qui ne le savaient pas nécessairement que Richard avait ce désir-là, si fort. Moi, je le savais, parce que j'étais proche. Mais nos réunions, ça sert à brasser des idées, ce n'est pas de convaincre les gens, on n'a jamais senti qu'on essayait de nous convaincre absolument pour embarquer dans cette idée. Non, c'est ouvert, quand les gens disent non, ça finit là. L'idée n'est pas retenue. Et puis, si on pense que oui, c'est bon, on le dit. Pour les navires, ça avait l'air comme ça, c'est venu comme étant pratiquement unanime. Et ça été retenu. On l'avait intégrée, cette idée. L'argument le plus souvent entendu, contre ce projet, c'était « pourquoi ne pas développer notre chantier, au lieu d'aller dans un secteur qu'on ne connaît pas » ? Bien sûr, on voyait que le « timing » était bon, et qu'il y avait des choses qui étaient mûres. Et je pense que les gens autour de la table ont compris une certaine vision du marché et de la situation à ce moment-là. C'était très clair, et ça nous était très précisément rapporté. Richard rapportait bien les faits, les faits étaient pas « framés » comme on peut dire, parce que des fois, ça peut arriver, hein, remarquez. Mais on aurait dit que Richard s'interrogeait, et nous aussi, on s'interrogeait là-dessus. Et puis ensemble, on est arrivé avec des faits, sans nécessairement avoir des idées préconçues. Et le timing, je crois, était bon. C'est premièrement parce qu'on avait la ressource pour s'en occuper, il y avait une personne qui était disponible, Richard, et pas seulement disponible, mais qui avait le désir de s'impliquer. On voyait aussi que Denise était en moyens financièrement. On savait aussi qu'Enercam, qui était notre client, était très faible, près de la faillite sans doute. Ce qui veut dire finalement, un bon prix d'achat. Et il y avait Richard qui a déjà été capitaine, et qui avait aussi une certaine expertise là-dedans. De plus, on connaissait aussi, je dirais, la qualité des navires, nous autres. Dans les chantiers, on les réparait ces navires-là. De plus, on connaissait bien les compétiteurs qui avaient aussi des difficultés. Et tout ça mis ensemble, et ajouté à notre désir de tout le Groupe d'avancer, c'était une conjoncture favorable.

18/ Mais les difficultés d'opérationnaliser tout ça par la suite ont été énormes, énormes. Et le plus gros de ces problèmes qu'on a eus, c'est qu'ils ont disparu complètement. Denise et Richard ont été absents pratiquement pendant près de 2 ans.

Ils venaient à Les Méchins de temps à autre, mais on savait que 80 % de leurs problèmes, ou de leur pensée, étaient pour la division Enercam, à Montréal. Puis ça se reflétait directement sur nous autres, parce qu'ils n'étaient pratiquement plus disponibles. On voulait avoir des décisions, on voulait ci, on voulait ça; c'était très ardu pour nous autres de les rencontrer, de les attendre. On savait très bien qu'ils avaient des problèmes, tellement qu'on n'osait même pas aller les voir. Ça fait qu'on prenait des décisions nous-mêmes, - je vous le disais, on a ce

sentiment que l'entreprise est aussi à nous - et puis ça se faisait. Ça a été une période très, très, très difficile parce que là, le fait qu'ils voyageaient entre ici et là-bas, et que Enercam ne fonctionnait pas bien, qu'ils avaient des problèmes avec des gens, on se rendait compte des fois qu'ils transposaient ces problèmes ici, alors que les problèmes étaient là-bas.

Des fois, ils voyaient des petites « bébittes » un peu partout, et ces petites bébittes-là, ils disaient « si ça grossit cette bébitté-là, ça va faire comme la grosse bébitté qu'il y a là-bas, à Montréal, ça fait que non non, on ne veut pas ça ». On mettait donc beaucoup d'énergies, souvent pour régler une chose très, très mineure. Ça a été assez difficile ce bout-là, jusqu'à ce qu'ils réussissent à prendre le dessus là-bas. Et puis la pression a baissé.

Il semble que les difficultés majeures dans la nouvelle acquisition, c'était au niveau des relations personnelles avec les actionnaires, dont certains étaient cadres dans l'entreprise. On sentait qu'il n'y avait pas de chimie entre eux, comme il y en avait ici. Mais à notre niveau, cela a entraîné d'autres problèmes. Des problèmes énormes, il a même fallu qu'ils engagent des gens pour surveiller ce qu'on faisait ici, le temps qu'ils étaient absents. C'était devenu comme une paranoïa. En tout cas du moins, c'est ce que l'on a senti. Le climat est devenu plus malsain tout à coup, et sans qu'on sache exactement pourquoi.

Par contre, ma relation avec Richard était quand même restée bonne. Il m'appelait souvent, « on a à causer », disait-il. Je crois qu'on a passé au travers de beaucoup de choses, du moins dans le chantier, parce qu'on avait gardé un bon contact. Il m'appelait presque à tous les jours, pour presque n'importe quoi, il voulait s'informer; je pouvais aussi l'appeler. Il était à distance, mais il est venu un temps où cette distance ne paraissait plus.

Finalement, je me suis impliqué dans ce dossier d'Enercam. Ils aimaient que je donne des idées, et eux m'expliquaient leurs problèmes. Mais, d'essayer de sortir des idées, ça a été du « up and down », ça a été des fois, très, très valorisant, et des fois, très, très difficile.

Lorsque Richard venait à Les Méchins, et qu'il me disait « bien regarde, Réjean, ah seigneur! tu ne sais pas ce qu'il se passe là-bas, regarde, il se passe telle affaire, telle affaire... On a pensé à faire ça, qu'est-ce que tu en penses »? Puis ous! il était reparti vers Montréal. Physiquement, je vous dirais qu'on les a perdus de vue beaucoup, et si on peut mettre un chiffre, je dirais qu'on a perdu environ 80% de leur présence. Et ce qui est grave, même nos réunions corporatives, prévues aux six mois, où l'on parle de visions et de rêves, ont été abandonnées. Et ça avait changé quelque chose dans l'organisation par la suite. Je pense que l'expérience qu'ils ont acquise là-bas, à travers les problèmes qu'ils ont résolus là-bas, s'est transposée dans le Groupe et à tout l'ensemble des gestionnaires aussi. C'était devenu beaucoup plus agressif, et il y avait moins de communication, c'était plus directif.

Mais avec le temps, tout s'est tassé, Richard et Denise ont repris le contrôle de la gestion d'Enercam, et ici, à Les Méchins, on a pu reprendre nos réunions de stratégies et de vision.

19/ Et pour moi, ces réunions, je dois vous dire, c'est l'exemple clé du type de gestion que je recherche.

Quand on sort de ces réunions-là. On est « crinqués » pour trois mois facilement, et dans ces trois premiers mois, je dois vous dire qu'on en abat de l'ouvrage, c'est une affaire épouvantable. Là, c'est que, vraiment on peut s'exprimer, et s'il y a quelqu'un qui a le désir de faire quelque chose, il est « backé » par en arrière.

C'est le point important pour moi : tu sais que jamais, jamais Denise va te virer de bord et va dire « je ne te supporte pas, tu as fait des gaffes et ainsi de suite ». Elle ne le fait pas, et elle ne l'a jamais fait. Des gaffes pourtant, j'en ai fait en masse, en masse et en masse; puis des bons coups, j'en ai fait aussi, mais c'est des deux bords. Elle était tout le temps là pour me « backer », et quand tu sais ça, que tu fasses mal ou que tu fasses bien, qu'il y aura tout le temps quelqu'un pour te supporter, ça donne une énorme, une grande motivation.

Oui, c'est comme ça, oui, je ne me rappelle pas sincèrement, peu importe l'erreur que j'aie faite, et j'en ai fait des capables, qu'elle m'ait reproché cette erreur-là. Même au contraire, quand c'est moi qui me décourageais ou que je me disais que je n'étais pas bon, elle me disait « bien regarde, au moins tu as appris, et tu sais quelque chose maintenant ». Et puis elle ne me disait même pas « tu as appris, et tu vas... ou tu ne le referas plus ». Ça, je l'apprécie encore bien plus, parce que souvent dans les entreprises, c'est ça qu'on entend. Elle disait plutôt « tu as appris, le jeune. Des fois, on paye pour apprendre ». Et c'est toujours ce qu'elle m'a dit.

Tu sais, ici, on peut apprendre de ses expériences. C'est comme avec l'aventure d'Enercam, j'ai appris beaucoup de choses personnellement dans cette période-là, je pense que j'en ai appris autant qu'eux autres. Ça peut être dans la manière de communiquer avec les gens, de ne pas se gêner, de ne pas être fantasque peut-être, et aussi de ne pas être impoli. Je suis plus direct maintenant. Moi, je ne me gêne jamais pour parler, peu importe quoi, je ne me gêne pas de dire ce que j'ai à dire. Si par exemple, je trouve que Denise va trop loin dans une affaire, elle va le savoir, c'est clair, « c'est non, c'est ça, et ça finit là ». Et puis elle, c'est la même chose envers moi; c'est qu'on a réussi ça, et c'est ce que j'ai toujours voulu.

Et c'est aussi ce que je pratique en bas avec mes employés Serge, Michel, Jean et avec la plupart de nos gars. On est proches, et c'est ce que j'ai toujours voulu avoir, une communication très franche, tellement que même des gens de l'extérieur le reconnaissent. Évidemment, habituellement on ne fait pas exprès pour étaler nos divergences. Mais quand ça arrive et qu'ils voient ça, ou qu'ils

sentent ça, ils trouvent ça incroyable d'aller aussi loin dans la communication. Je ne dis pas qu'on est parfait là, ce n'est pas ça, c'est juste que, s'il y a des choses avec lesquelles on n'est pas d'accord, on le dit, et sans avoir peur, soit de se faire licencier par exemple, ou de n'importe quoi d'autre.

20/ C'est le dernier de mes soucis, de me faire licencier, je ne pense jamais à ça quand je donne mon point de vue. Et c'est ce que je dis à mes gars « s'il y a de quoi que je fais mal, dites-le moi ».

Alors je pourrai dire « j'ai changé parce que ça s'est fait, et qu'ils me l'avaient dit ». Et je dis tout le temps « on pénalise l'entreprise si on ne le dit pas ». Et ça, ça a été incroyable. Il y a des gens qui arrivent, les nouveaux qu'on embauche, ils sont frustrés tout le temps. Et moi, je fais exprès en plus, je les pousse à bout. Ainsi, Alain, quand il est rentré, c'était épouvantable. Alain, que je lui disais, « tu n'es pas un gars de production, c'est bien de valeur, tu penses que tu en es un, mais tu n'en es pas un. Regarde, il y a ceci, il y a cela... ». Mais vraiment au début, il était toujours prêt à sacrer son camp. Et je lui disais « bien regarde là, si tu sacres ton camp, tu ne vaux pas cher mon chum, ça veut dire que tu n'es pas capable d'apprendre, que tu n'es pas capable de surmonter ce mur-là. Et ce n'est pas un gros mur là, c'est juste un mur en papier, et après ça, il va être en bois, et après ça, il va être en béton, mais il nous faut tous les passer, les murs ».

Denise aussi ne se gêne pas pour dire ce qu'elle pense, elle ne s'est jamais gênée, elle m'a appris des choses à ce niveau-là. Et cela, peu importe qu'elle me parle à moi, ou qu'elle parle à un politicien important. C'est sûr que ça frustre un petit peu, des fois, mais quand les gens comprennent que ce n'est pas pour rire des gens qu'elle les asticote, que c'est parce qu'elle veut que ça marche, ou que ça fonctionne, c'est mieux accepté. Et puis nous autres, on est une grosse famille, on n'a pas le choix, il faut que ça marche. Suppose qu'il y en a un, je ne sais pas moi, qui mange tous les cornichons. Bien on va lui dire « regarde, il y en a du monde icitte autour de la table, on est tous égaux, et même si on n'a pas le même âge, on est tous égaux, il faut en laisser aux autres, des cornichons ». On n'a pas peur de le dire devant les autres non plus.

Pour nous autres, il y a une seule manière de dire les choses, c'est direct ? C'est direct, il n'y en a pas d'autres, et ça finit là. Et on demande aux clients la même chose. Les clients ont peur parfois de nous dire où est-ce que l'on fait mal. Mais on veut le savoir, c'est une priorité pour nous autres, si on a fait une gaffe. On leur dit « as-tu des conseils, qu'est-ce que tu penses qu'on pourrait faire pour s'améliorer, as-tu des idées » ? C'est comme ça, c'est aussi ouvert que ça, et puis ce sont les clients qui nous le disent, que c'est très très ouvert. Ils peuvent en parler ouvertement, et ils ne se sentent pas gênés ou mal à l'aise, on le leur dit tellement. Et dans l'entreprise, c'est comme ça. Si moi, je ne sais pas, je ne file pas bien, puis que je dis des choses qui sont bizarres, ou encore que j'ai l'air marabout, alors là, Serge Desrosiers, à un moment donné, il va arriver et me dire

« aïe Jos! réveille-toi, tabarnouche, et puis déniaise-toi, tu es en train de nous démotiver ma gang ». Desrosiers, c'est mon gars, c'est mon employé, et il va me le dire, et j'en suis content, c'est ça que je lui demande, et c'est ça qu'on a. Je dis que l'expérience avec Enercam m'a appris ça, c'est parce qu'on a été obligés de les confronter les problèmes, on a été obligés de ne pas s'enterrer, de ne pas se les cacher. Richard et Denise n'étaient pas là. Parce que, si on ne veut pas que survivre, mais garder la première place, et même monter, il faut que tu règles tes problèmes, et il ne faut pas que ça traîne. Il faut que tu coupes les cliques et les gangs. Il faut qu'il y ait du dynamisme, et il faut que les gens travaillent, et rament tous dans le même sens. Oui, on ne ramait pas souvent dans le même sens, et je n'étais pas d'accord avec tout ça. Alors ça a été une période très difficile pour l'entreprise.

Je peux même te dire qu'on en a eu 14 démissions, juste dans le staff en haut dans le bureau, ça a été épouvantable. Ça prouve que c'était épouvantable. Mais ce n'est pas grave, on voulait crever l'abcès. Et si ça n'embarquait pas, ça débarquait. Mais il y avait beaucoup d'agressivité aussi. Denise et Richard faisaient « shaker » le pot. On va faire ça comme ça, disaient-ils, ou encore « non, ils ne feront pas ça comme ça ». Des fois, j'essayais de leur dire « bien non, on ne peut pas faire ça comme ça ». Mais tu sais, quand tu es à l'extérieur - ils étaient à Montréal - ils ne voyaient pas vraiment ce qui se passait ici. Ça fait que là, bien finalement, si on voulait que ça fonctionne, je le disais à Denise, « non, c'est fini, c'est comme ça, ce n'est pas facile à accepter pour toi, mais c'est comme ça qu'on va le faire ».

Mais tu vois, je te raconte ça vite vite, en vrac, mais des obstinations comme ça, ça n'a pas été rien qu'une « shot », c'est arrivé plusieurs fois. Je disais souvent à Denise « c'est finies les folies, il y a ça et ça et ça, il faut qu'on le règle, et si tu ne veux pas le régler, si tu ne veux pas le régler ton problème de famille, moi, je vais m'en occuper ». J'étais direct avec elle, c'est comme ça que je lui parlais. Des fois, j'avais raison, des fois j'avais tort, mais il fallait que ça finisse. Mais c'est sûr que ça a été difficile, et quand je te raconte ça comme ça, je sais que c'est ce que Denise voudrait entendre. Je ne crois pas qu'elle ait un problème avec ça.

21/ Ma vision de l'avenir aujourd'hui ? Je crois qu'il y a un danger à la croissance.

Il y a des dangers, et il y a des pièges, c'est évident. On a certaines craintes : - pertes de productivité, - pertes de contrôle, - des demandes de clients plus fortes encore.

Il y a des craintes, oui, mais il y a certaines décisions qui doivent être prises et qui sont stratégiques. Je dois vous dire qu'ici, on engage des gens principalement, non pas sur ce qu'ils sont capables de faire, mais sur leurs attitudes au travail. L'attitude, oui. Ça vient du fait qu'on grossit vite; et on

demande que chacun s'implique toujours plus. C'est ce que j'appelle une attitude positive. Et tous ne l'ont pas, et c'est ce qui nous fait peur un petit peu, vraiment peur. Parce qu'on embauche beaucoup. Une mauvaise attitude fait tache d'huile rapidement, c'est mauvais. Je pense que notre syndicat est sensibilisé à ça. D'autre part, je sens qu'il faut que l'on fasse un « mouve » à différents points de vue assez rapidement autant par rapport à nos anciens qu'à nos nouveaux travailleurs. Parce que les anciens, s'ils manquent un peu d'équipements, d'outils, et que ça va trop vite, - c'est le cas - et s'il leur semble qu'on leur manque d'attention, ils peuvent se revirer de bord et te dire « je suis écœuré, je ne veux rien savoir ».

Alors ça fait qu'il faut qu'on reprenne ça, et qu'on les encadre très bien les employés, et qu'on communique bien avec eux autres, je pense que ça va être toujours la clef. Il faut qu'on les consulte, qu'on fasse beaucoup de consultations, pas consulter pour consulter, mais consulter et renforcer les bonnes idées, et puis les féliciter de ça, aussi. Je pense qu'on a négligé cet aspect-là un petit peu dans la croissance, il faut qu'on revienne à nos anciennes habitudes. Tu sais, moi avant, j'étais en bas, j'étais en bas quand je suis rentré ici. Et je m'en rappelle qu'on se demandait souvent « comment que ça se fait qu'on ne sait pas ça, en haut, comment que ça se fait » ?

22/ Ça fait que j'essaie d'éviter ce que j'ai manqué en bas. Alors je ne voudrais pas qu'il se passe la même affaire, maintenant que je suis en haut.

Quand tu as les ressources, quand tu as des gens qui sont motivés, il n'y a rien qui ne peut pas être fait. C'est sûr qu'il y a certains problèmes d'équipements, de matériel, et qu'il peut y avoir des problèmes financiers, il peut y avoir toutes sortes de choses qui peuvent venir, mais c'est rien ça, ce sont des problèmes matériels, ou techniques, c'est rien, ça.

Mais il reste cette question : « est-ce qu'on est capable d'amener les gens à les régler ces problèmes » ? Ça, c'est une autre chose. On a doublé le chiffre d'affaires l'année passée, et si on voulait cette année, on le doublerait encore. Doubler par-dessus doubler, ça fait trop, il faut gérer la croissance intelligemment.

C'est comme quand tu manges du pâté chinois, et que tu en prends une bouchée, et puis une autre, et encore une autre. À un moment donné, tu vas t'étouffer si tu n'avales pas.

Il faut que ça ait le temps de passer. Peut-être que tu ne passeras pas tout du premier coup, alors tu en passes un peu, puis encore un peu. Finalement tu vas y arriver.

« S'il est une certitude qui surnage, c'est qu'aujourd'hui
les hommes sont condamnés à inventer leur avenir »
(Marcel Rioux)

Chapitre 6

BERGER

BERGER... une histoire naturelle. Dès 1984, cette entreprise de Rivière du Loup s'est orientée vers la production de substrats de culture et de produits professionnels. Et dans ce marché spécialisé de la production et de la transformation de la tourbe, elle est différente de toutes les autres entreprises : « ses vendeurs parlent d'égal à égal avec les professionnels du secteur ». Tourbières Berger, c'est 40 ans d'histoire intimement liée au respect de la ressource, de la clientèle et du personnel qui lui permettent toujours de progresser. Berger bénéficie aujourd'hui d'un rayonnement mondial. L'entreprise exporte ses produits dans plusieurs pays, dont les États-Unis, le Japon, l'Australie, la Corée, Taïwan, les Caraïbes et le Mexique.

Claudin

Avant que je n'arrive à la tête de cette entreprise, c'était la compagnie de mon père et de ma mère. Ils étaient dans la tourbe de détail seulement, ils produisaient pour des « brokers », et ils fabriquaient sous d'autres étiquettes. Mais mon frère et moi, en venant avec eux, nous voulions aller dans la transformation de la tourbe. Et comme mon père n'était pas intéressé, alors, nous avons démarré notre propre compagnie, avec cet objectif de transformer la tourbe. On s'est acheté un mixeur, et on achetait de la tourbe de mon père que l'on transformait. On avait loué une partie de l'entrepôt ici à Rivière du Loup. Dès le début je voulais faire des produits à valeur ajoutée à partir de cette matière première, et c'est d'ailleurs pour ça qu'on a formé le Groupe Berger pour faire des mélanges à base de tourbe.

1/ Nos objectifs à ce moment-là, en 1984, étaient clairs, c'était de faire des produits à valeur ajoutée, et d'exporter. On a démarré avec cette idée.

Faire de la qualité, produire de la valeur ajoutée aux produits qui existent déjà, c'est intéressant, c'est ma première motivation; moi, je me réalise dans ça. Si je

fais ce que tout le monde fait, ça ne m'intéresse pas. À cette époque, nous avons été les seuls dans notre industrie à développer des produits sur mesure pour le client. Un client nous demande un « mix » spécial, on va le lui faire, on s'adapte aux besoins du client. On fait beaucoup de sur-mesure, on fait 150 recettes de « mix » ici.

Ma conception de la gestion est simple, j'ai mes 5 « F », Yves a dû t'en parler, c'est sûrement pas nouveau pour toi, un universitaire, j'avais retenu ça d'un colloque. « On **f**ocus sur le besoin, et après ça on est **f**ast pour penser le produit, le produire, le livrer; **f**lexible pour le réaliser parce que ce n'est pas tout d'être fast, mais il faut être assez flexible pour que l'organisation puisse le faire, et qu'elle le fasse bien, et c'est important; puis on est **f**latern, tu sais, on est une organisation qui ne fonctionne pas trop hiérarchique; et puis ça doit être le **f**un de réaliser tout ça ».

Et sur ce dernier point, je dois le dire, je suis un travailleur d'équipe : « travailler ensemble avec un groupe de personnes, monter des projets de qualité, voilà ce qui me motive ». J'aime faire de nouvelles choses, arriver à développer des choses dont le client a besoin, et pour satisfaire ce client. J'aime travailler ça en équipe, en groupe, avec mon comité de gestion. Moi le matin, j'ai toujours hâte de revenir ici. Et si ce n'était pas le cas, je ne serais déjà plus là. Il y a l'argent bien sûr, je suis quand même un gars à profits aussi. Mais les profits, il faut que ça serve, je pense toujours à réinvestir.

Mes expériences de la gestion, et surtout, mes ouvertures sur le monde des affaires, m'ont formé comme ça. C'est ainsi que j'ai acquis ces convictions sur ma méthode de gestion. De plus, je vais à des colloques et congrès et je participe à plusieurs organisations différentes. Je suis sur le conseil d'administration du regroupement des chefs québécois d'entreprise. On a un Club d'entrepreneurs ici à Rivière du Loup, et on se rencontre avec d'autres entrepreneurs à tous les mois; des entrepreneurs qui sont de domaines différents, pour parler de sujets bien particuliers. Je fais aussi partie de d'autres clubs, comme un Club d'administrateurs à distance, qui est à Québec. Chacun a sa façon de diriger à distance; j'apprends des autres. Je donne des coups de pouce aussi, je participe à la table de synergie régionale avec les directeurs régionaux de chaque département, au ministère de l'Industrie et du Commerce, et ainsi de suite. Tout ça fait que j'ai une vue de ce qui se passe dans d'autres entreprises et j'apprends beaucoup avec tous ces gens-là. Il y a beaucoup de synergies entre toutes nos expériences ; et je tire profit des discussions que j'ai avec tous ces gens. J'apprends comme ça.

J'écoute les spécialistes qui ont été invités dans les réunions, et je suis des cours aussi. J'en ai suivi un récemment sur les conseils d'administration. C'était tellement comique parce que justement, ça s'est passé avec notre groupe de dirigeants à distance. On avait une réunion dans la Beauce, il y a 2 ou 3 semaines, à Ste-Justine. Mais quand je suis allé là, j'y suis allé avec ma fille qui est étudiante aux HEC. Et sur la route, je lui disais « tu sais, ces conseils

d'administration, je ne sais pas ce qu'on va aller faire là; parce que moi, des conseils d'administration, je ne crois pas à ça ». Ma fille ne participait pas à la réunion, mais elle est venue pour conduire l'auto, et on discutait. Je suis rentré à cette réunion, il devait être 11.30 heures, et quand je suis sorti de là, vers 18 heures, j'ai dit à ma fille « aie! un conseil d'administration, ça m'en prend un, c'est extraordinaire ». Ah! j'ai tellement appris avec ça. Je comprends maintenant comme ça peut servir un conseil d'administration. J'aurais pu rencontrer des consultants pendant 3 semaines de temps, j'aurais pu suivre un cours à l'Université, je crois que je n'aurais pas appris autant que ça.

Et en plus, ce sont des entrepreneurs qui donnent la formation, pas des universitaires. Ce sont des gens comme nous. Des questions sont préparées à l'avance, genre, « pourquoi avez-vous formé un conseil d'administration ? Qu'est-ce que vous avez si vous n'avez pas de conseil d'administration, ou encore de comité de gestion ? » Et ainsi de suite. Et ces gens nous donnent des réponses que l'on discute. C'est animé par un des entrepreneurs de l'endroit où on se réunit. Et les sujets varient beaucoup. Exemple, s'il y en a un parmi nous qui fait face à une demande d'accréditation syndicale dans son entreprise, alors, il peut arriver avec ce sujet à notre réunion, et on en discute. C'est préparé tout ça; notre permanence à Drummondville essaie d'amener à la réunion des membres qui ont déjà eu cette expérience. Ça donne un coup de pouce, la réunion peut durer 4 ou 5 heures et on discute; c'est un club, c'est un organisme qui nous aide, qui nous permet de nous aider l'un l'autre.

On a aussi un club local d'administrateurs de Rivière du Loup. On est 9 ou 10 dans le club local. Ce sont tous des gens qui ne se compétitionnent pas directement, nous sommes de secteurs différents, cela nous permet d'échanger sur nos problèmes respectifs. Habituellement c'est toujours le président de la compagnie qui participe aux rencontres. Ce sont des rencontres de propriétaires d'entreprises.

Mais ce sont aussi mes expériences dans l'entreprise qui m'ont formé comme je suis. Au départ je me suis occupé de la comptabilité, j'étais tout seul dans le bureau quand je suis arrivé ici en 1980. Je faisais les paies, je faisais tout, j'ai pris la place de ma mère. Je fais un suivi de la comptabilité de très près car j'ai toujours été quelqu'un qui était assez proche de ses chiffres; mais j'étais un gars de production à la base. À un moment donné, produire c'est bien beau, mais il faut vendre. Alors je suis devenu vendeur, je n'aimais pas ça et je le disais à mon frère; ce n'est pas une affaire que j'aime, parce que ce n'est pas naturel pour moi. Mais je suis devenu vendeur, puis je me suis occupé de recherche et développement. Finalement, j'ai tout fait.

Au cours des dernières années, je dirais que les 7 dernières années, j'étais entre 60 et 70 % de mon temps sur la vente. Mais j'étais aussi directeur général en même temps. Et quand on a travaillé notre plan stratégique l'an dernier, je me suis fait mettre à ma place par notre comité de gestion, dans le sens de dire « OK, tu as le choix : - ou tu t'en vas gérant des ventes, - ou tu gardes la

Direction générale. Mais tu ne peux pas garder les deux ». Le comité avait raison, on a tout retravaillé les postes, et en plus, on embauchait beaucoup, et j'ai fait le choix de la Direction générale. C'est drôle parce que tu poses la question. Mais j'aime tout ce que je fais, je peux aller sur la production, et puis je vais voir des choses en R&D, et puis je reviens à la vente. C'est général, c'est ma job, c'est pour ça que j'ai décidé de rester à la Direction générale.

2/ Quand vient le temps de prendre des décisions, je délègue beaucoup, et je compte beaucoup sur mon comité de gestion.

Je ne prends jamais de décision tout seul, mais je suis capable de trancher une décision par exemple. Pas seulement parce que je suis propriétaire. Mais parce que je suis capable de prendre une décision, seul. Je partage sans doute 95 % de mes décisions; mais en quelque part, s'il y a une décision à prendre, je ne suis pas lâche au point de la laisser prendre par d'autres. Je sais trancher quand il le faut.

On m'a toujours accusé de ne pas beaucoup déléguer. Et ça fait 2 ou 3 ans que je travaille ça : « déléguer ». On me disait tout le temps « tu éteins les feux à gauche et à droite, mais tu n'as pas assez de temps pour les éteindre, tu essaies de trop en faire, et tout seul ». Alors là, je me suis engagé du monde, j'ai une équipe, ce que je n'avais pas avant. Tu sais, quand tu as une équipe, on compare souvent ça au hockey, - nous autres on a tellement joué au hockey - tu sais, tu as deux trios disons, et tout à coup, il y a un joueur qui se blesse; c'est bien trop fatigant de jouer à un trio et demi. C'est ce qui arrive quand tu n'as pas une équipe suffisante; c'était mon cas. J'étais instructeur de l'équipe, mais il fallait que j'embarque trop souvent sur la glace, ça épuise. Et tout le monde voit bien que ce n'est pas la solution, alors le comité de gestion m'a rappelé à l'ordre. Je peux déléguer plus aujourd'hui, mais c'est aussi parce que j'ai plus de monde. Et ce n'est pas fini. On en a parlé au comité de gestion cette semaine. Côté R&D, on est correct; et côté administration, on a une petite faiblesse, il nous manque un CMA prix de revient. On vient de démarrer deux autres usines. On devra encore réexaminer notre structure de gestion. On a beaucoup réfléchi à tout cela ces derniers temps. Nous nous sommes justement demandé « ce qui fait le succès de la direction » ? Nous avons choisi une orientation, et nous nous le répétons souvent, pour ne pas qu'on dévie de ça. Et quand quelqu'un au comité essaie de nous réaligner d'un 4 ou 5 degrés, tu sais, on peut changer de cap; et on va reprendre un 4 ou 5 degrés, si on l'a décidé ensemble. Puis on continue à faire la course dans ce sens-là.

3/ Nous avons choisi une voie, - nous nous le répétons souvent, et nous y travaillons sans cesse - je crois que c'est ça qui fait le succès de notre entreprise. Voilà, je crois, notre recette.

Moi je considère que j'ai deux facteurs ici qui font que la compagnie présentement va comme elle va; et elle va bien. Premièrement il y a les orientations qu'on a choisies, celle de la qualité, et celle de l'exportation, pour une croissance de notre chiffre d'affaires. Et deuxièmement, il y a cette question de « comment réussir à faire ça ? » Je pense que c'est d'y croire tous ensemble à ces orientations. À une de mes dernières réunions au conseil d'administration du regroupement des chefs, il y en a un qui disait à un moment donné, et ça m'a marqué; il a dit « moi je me vois comme un scripteur, c'est moi qui monte le script et qui l'écrit ». Moi ici, je considère que le script n'est pas écrit par moi, ce sont les membres du comité de gestion qui l'ont écrit ensemble, parce qu'on a choisi ensemble où l'on s'en va. Ce n'est pas moi tout seul qui ai décidé. On a écrit ce que va être le show. Après ça, les acteurs vont être mis en place. Je considère qu'ici c'est ça qu'on a tout le temps fait, « écrire ensemble le scénario ». On a écrit un scénario de qualité qui vise l'exportation. On n'est pas local, on est mondial, c'est comme ça qu'on s'est démarqué de la concurrence. On a beaucoup de types de produits, on vend des produits dans le monde. Et il n'y a personne qui va pouvoir passer au travers de ça et gagner sur nous. Cela me rappelle un souvenir. En 1986, on s'était ramassé à l'usine à un « brake » à 3h30, puis j'avais dit aux gars « là, on s'en va au Nouveau-Brunswick, et on va se partir une usine portative là-bas, on va probablement construire ça dans une vanne ». Alors les gars, ils te regardent et ils se disent « il est fou lui, il est tombé sur la tête ». Mais finalement on s'est parti une usine très très petite, avec des tamis qu'on gardait dehors, il n'y avait jamais personne qui avait fait ça. Mais je l'avais en tête bien avant, et je leur ai expliqué. C'est comme tout, j'en parle à tout le monde, et j'en parle longtemps à l'avance. C'est comme ça que je prends mes décisions. Comme là, ça fait 3 ans que je leur dis, qu'à un moment donné, on va ouvrir des usines ailleurs, et que eux autres, leur travail, ça va être d'y aller, et d'aider les gens sur place à partir ça. Actuellement on a un ingénieur qui est parti au Texas, il va là pour un an à peu près; c'est un gars qui a été formé ici, qui travaillait depuis 3 ans pour nous, et qui maintenant va décoller une entreprise selon nos méthodes à nous autres. On me dit souvent que je n'ai pas eu de problèmes dans mes projets. Je ne sais pas. Je crois que ces gens ne voient pas les problèmes qu'on a eus. On en a eu des problèmes, mais je ne m'attarde pas sur mes problèmes. C'est drôle parfois. Ainsi au Nouveau-Brunswick, c'est une main-d'œuvre de pêcheurs; et une mentalité de pêcheurs, ce n'est pas une mentalité d'usine. Autre chose, ce sont les femmes qui travaillent dans les usines au Nouveau-Brunswick, pas les hommes, alors qu'ici ce sont des hommes qui travaillent dans nos usines. On a dû s'ajuster quand on s'est implanté au Nouveau-Brunswick. Je vois ça comme ça. Les pêcheurs ne sont pas habitués à travailler dans une usine, 8 heures par jour. Ils vont à la pêche, ils reviennent avec leurs chums à 11h00 dans l'avant-midi, ils bouffent dans la cabane de pêcheurs avec leurs chums, ils arrivent chez eux vers 4h00 de l'après-midi, et ils soupent avec leur femme. Puis là, ils se

couchent de bonne heure pour être capable de partir à la pêche le lendemain matin, très tôt. Et ils travaillent 10 ou 12 semaines par année ; le reste du temps, ils sont sur leur chômage. Ça fait que, quand tu as cette mentalité-là, inscrite dans la tête de quelqu'un, c'est difficile de l'amener à travailler sur les bases d'un travail d'usine : temps chronométré, production et résultats à atteindre, des délais, des contrôles qualité... Ça explique un peu pourquoi on a eu beaucoup de rotation de personnel. C'était difficile de les habituer au travail en usine. Ce sont des problèmes qu'on a rencontrés.

4/ Et sur le marché américain, on a eu une autre sorte de difficulté, du fait qu'on n'a pas voulu passer par des distributeurs.

Un distributeur, c'est quelqu'un à qui tu envoies ton produit, et qui le distribue chez les détaillants. Mais comme le distributeur en tient 2 ou 3 sortes de produits comme le tien, il protège parfois des territoires, ou certains producteurs, c'est très aléatoire pour réussir à percer un marché. Tandis que nous autres, on a décidé d'y aller avec des vendeurs qui eux vont voir les clients directement. Ça, « c'est la longue et très longue voie pour arriver à gagner des marchés ». C'est ça qui a été difficile. Tu dois établir tes marchés chez des clients qui achètent aussi de distributeurs, et pas seulement de toi. Tu dois leur mettre des échantillons dans les mains et tu dois les convaincre.

Et il y avait aussi cette difficulté de trouver des vendeurs. C'est drôle ce qui s'est passé à un moment donné. Après un premier échec dans le nord-est des États-Unis, on en a finalement trouvé un autre marché, parce que c'est un type du Texas qui a téléphoné pour travailler pour nous. Alors va pour le Texas; on a décidé d'aller sur ce marché. Le hasard a bien joué pour nous ; des fois, ça arrive comme ça. Une coïncidence en fait. Mais on savait aussi qu'il y avait là un potentiel, on avait des statistiques sur les marchés de la tourbe aux États-Unis. Aujourd'hui notre principale difficulté, c'est le temps. Il faut mettre le temps pour développer ces marchés. Il faut être patient, très patient. Un vendeur met 2 à 3 ans pour développer un territoire et se faire une clientèle. Là-dedans, ce qui nous a aussi aidés, c'est qu'on a créé ici un consortium de producteurs, au Québec, et que le consortium a eu des subventions pour faire ces recherches de marché. Dans ce groupe, il y avait Tourbière Berger, il y avait le Groupe Berger, il y avait aussi Omer Bélanger et il y avait Tourbière de Saint-Fabien. Mais Tourbière Saint-Fabien on l'a rachetée depuis.

Comme on connaissait une bonne croissance, on a ouvert une deuxième tourbière au Nouveau-Brunswick. La raison principale, c'est que ça nous prenait un « back-up », ça nous prenait une relève si jamais il arrivait quelque chose à l'autre tourbière, un feu ou quoi que ce soit; et on savait aussi que ça nous prenait des gisements, ça fait qu'on est allé en chercher un deuxième. C'est aussi parce que notre marché a grandi très vite, nos ventes ont explosé. Nous ratissons les marchés depuis longtemps et cela a donné de très bons résultats.

La tourbe finalement, on l'a; mais c'est surtout notre capacité, en termes de personnel, de personnel cadre surtout, qui nous a préoccupés fortement. Je m'explique. Nous avons tout le temps des projets sur la table. On décide qu'on va faire ci, ou qu'on va faire ça, et puis que cela doit être fait assez rapidement; et l'on s'en va avec ça. Puis là, à un moment donné, bien, on se raconte tous de belles histoires, et il arrive qu'on n'est plus capable; on constate que tout le monde a atteint son niveau où il ne peut plus produire plus. Chacun se dit « moi je ne veux pas laisser ça, je suis capable, laissez-moi faire, je suis capable ». Mais il n'y a rien de plus mortel qu'une personne qui se croit indispensable, et cela est valable autant pour le président que pour n'importe qui d'autre dans la boîte.

5/ Je pense que le plus grand tournant, ça a été de décider tout le monde de se réveiller; et de réaliser qu'on n'était pas capable de tout faire.

Un jour, ça s'est passé comme ça. On travaillait notre plan stratégique, on avait déjà passé 4 journées là-dessus, et puis à la dernière journée, à un moment donné, j'ai pris sur moi et j'ai dit « bon, ça va, ça suffit ». Carton en main, j'ai poigné tous les gens qui étaient là, autour de la table, et j'ai dit à chacun « toi, ton projet, es-tu capable de le réaliser ? Sinon, qu'est-ce qui te manque ? » Bien là, il y a quelqu'un qui me dit « que ça lui prendrait un ingénieur », alors on écrit ça, ça prend telle personne ; un autre répond « qu'il a besoin d'une secrétaire », un autre veut un agronome, un autre un technicien, et... ainsi de suite. On a tout écrit. On a fait le tour en une heure. Oui, juste une heure, et ça nous a fait du bien.

Pourquoi ? On a réalisé qu'on ne pouvait pas faire tous nos projets tout simplement parce que chacun était enterré. Et il n'y a rien de pire que quelqu'un qui est enterré, parce qu'il ne le voit pas qu'il est enterré. Le pire, c'est que tous les autres voient qu'il est enterré. Alors notre tour de table qu'on a eu là, et qui précisait nos manques, de ressources humaines surtout, a été bénéfique. Ça a débloqué les affaires. Là, on s'est dit « on procède à l'embauche, et ça s'est fait de façon massive ».

Le plus drôle dans tout ça, c'est qu'il y avait le financement possible, il y avait les techniques et les technologies, il y avait les connaissances, il y avait le marché; il ne nous manquait que les ressources humaines. Tout le monde assis autour de cette table pouvait réaliser ses projets. Chacun savait comment faire parce que si on n'avait pas su, on ne serait pas capable de faire ce qu'on est en train de faire présentement. Ainsi, chacun dans son secteur, était capable d'embaucher les personnes qu'il fallait pour leur dire quoi faire. Chacun sait où il va. Et nous savons tous où nous allons.

On avait réalisé que notre seul obstacle, c'étaient nous mêmes, c'étaient les personnes. Nous étions vulnérables au plan des ressources humaines; nous en manquions. Et en plus, on s'est construit des équipes. Ainsi moi, j'ai une équipe

informatique présentement. Aussi invraisemblable que cela puisse paraître, une boîte comme la nôtre, qui est petite, on a 5 permanents en informatique. Pourquoi ? On a développé cette expertise. On fait nos programmes, on construit nos programmes et nos machines nous-mêmes pour nos usines. Tu sais, à partir du moment où tu as décidé de le faire, tu ne paies plus pour le faire faire; mais c'est de même, on ne paie plus d'externes qui ne connaissent rien dans la boîte et tout ça. On développe tout nous autres mêmes, et ça marche. On ne fabrique pas tous nos équipements bien sûr, on n'est pas fous là, on ne fabriquera pas de tracteurs. Oui on s'est formé des équipes et, à l'heure actuelle, c'est la puissance chez nous, c'est la très grande force ici. On a formé une équipe de ventes à l'heure actuelle qui est la plus compétente de l'industrie du côté des ventes professionnelles; on a divisé nos granulométries de tourbes, on ne vend pas une seule sorte de tourbe nous autres ici. Ce qui importe, c'est qu'on peut garantir à un gars, qu'il va avoir la tourbe qu'il veut, celle dont il a besoin, telle granulométrie, telle grosseur de particules de tel ou tel produit; on peut donner des services qui sont exclusifs, que d'autres ne font pas. Aujourd'hui notre chiffre d'affaires est 60 fois supérieur à celui de 1980.

Pour le futur, on a choisi ce qu'on voulait faire, je pense que l'avenir va être comme on le veut.

« Le journal *Le Devoir* appuiera les
honnêtes gens et dénoncera les coquins »
(Henri Bourassa)

Yves

Le marketing, c'est mon domaine, ça. Quand j'ai rejoint BERGER, rapidement, c'est à ce niveau que j'ai pris ma place. Ma spécialité de départ était liée à l'agriculture et aux connaissances scientifiques du domaine de l'horticulture, dont la tourbe. Les deux mis ensemble, c'est ce qui a fait ma compétence ici.

6/ Au niveau du marketing et de la publicité, on a une approche peut être un petit peu différente des autres. Nous focalisons beaucoup notre mise en marché vers les utilisateurs professionnels. C'est 90 % de nos ventes.

Tu as le marché du professionnel, et tu as le marché du détail ; ce sont deux marchés complètement différents. Pour le marché du détail, tu vas t'annoncer dans des revues ou tu vas essayer d'aller te chercher le client, le client final, celui qui va aller au magasin demander le produit parce qu'il l'a vu à la télé. Mais nous, on travaille plutôt avec des professionnels, ce sont les gars qui ont des serres, qui cultivent les plantes, c'est les gars qui ont une pépinière, c'est les gars qui font des terrains de golf, c'est les gars qui produisent directement des plantes qui vont être vendues ou qui offrent eux-mêmes des services professionnels. Pour eux, on fait un peu de publicité dans des revues spécialisées, que ça soit pour les nurseries, ou bien pour les arbres des serres etc... Mais on y croit plus ou moins à cette publicité. L'approche qu'on a, c'est qu'on forme nos vendeurs sous un aspect beaucoup plus technique que les autres compagnies. Autrement dit, nos vendeurs sont capables de parler de leur produit et ils sont capables de savoir à quoi ça sert. Ils sont capables d'en savoir les plus et les moins, et aussi d'identifier ceux des produits compétiteurs. À toutes les années, ils viennent ici pour une formation technique intensive. Et c'est une formation donnée par les gens d'ici. Sur le marché d'ailleurs, la compagnie a cette réputation, que ses vendeurs sont différents des autres compagnies parce qu'ils connaissent mieux leurs produits. Alors notre moyen de promotion, c'est le bouche-à-oreille. Exemple, si on s'en va dans une région donnée, on essaie toujours de réussir à rentrer chez un des producteurs que tous les autres producteurs vont regarder. Et dans toutes les régions tu as ça, le leader d'opinion, c'est le meilleur « grower », celui que tout le monde regarde. C'est une démarche qui peut paraître aléatoire,

mais elle ne l'est pas finalement. Ça a un effet d'entraînement et c'est une recette qui marche parce qu'on a fait nos preuves. C'est vrai qu'on fait aussi comme les autres compagnies; on a du matériel promotionnel, on a des kiosques, on a des pamphlets, on a tout ça, et on va tous dans les mêmes shows. Mais au-delà de ça, ce que l'on a essayé de faire, c'est de se former une équipe de ventes que l'on pourrait dire technique. C'est comme ça que le pourcentage d'affaires sur le professionnel est monté à 90 % de nos ventes.

Notre approche marketing, ça a été de dire « OK, focalisons sur une chose que les autres n'ont pas focalisée encore, et laissons aller le détail, qui est un milieu très très compétitif, - il y a souvent des guerres de prix - et concentrons nous vraiment sur les producteurs professionnels ». Ça fait 10 ans qu'on fait ça. Du fait des connaissances pointues de nos vendeurs, la relation client-fournisseur devient comme beaucoup plus intense, c'est comme deux experts qui parleraient de la chose ; ça fait que ça devient plus confident, nos vendeurs peuvent même en montrer aux acheteurs. Alors que normalement ce sont les acheteurs qui sont les spécialistes des utilisations. L'effet d'entraînement, c'est que finalement les acheteurs font confiance à nos vendeurs qui savent de quoi ils parlent. Ensuite le service à la clientèle, c'est aussi la livraison, la qualité du produit, le support qu'on donne à notre clientèle, et aussi le service de laboratoire qu'on leur offre. On offre des services d'analyse complète à nos clients; et s'ils ont des problèmes culturels, ils peuvent se référer à nous, on a des agronomes et des microbiologistes qui vont se faire un plaisir de les conseiller. Évidemment cela nous oblige à avoir des installations de laboratoire assez sophistiquées; il faut supporter ce service-là, un service technique qui est beaucoup plus poussé que les autres.

Notre stratégie d'implantation sur un marché, c'est d'abord de trouver des vendeurs qui connaissent déjà leur milieu. Puis on va chercher le « king » des clients, même si c'est certain qu'on va cogner à toutes les portes. Je veux dire, nos vendeurs ont des horaires de visite à faire. Mais on est peut-être faible au niveau des rapports qu'on leur demande parce qu'on demande très peu de rapports. On se dit « que le temps qu'ils sont sur des rapports, ils ne sont pas sur la route ». Pour les suivre, on regarde les résultats, et on se dit que les résultats ne trompent pas, ils ne mentent pas. Nos vendeurs sont des employés de Berger, ce ne sont pas des agents, exception faite du Mexique où l'on a un agent.

7/ Au niveau de la gestion de nos opérations, on fonctionne en comité de gestion.

C'est là, où l'on discute des projets, où l'on évalue les projets. Et celui qui est porteur d'un projet, il va le décrire, il va faire valoir ses points et les autres vont en discuter. Il n'y a pas toujours de démarche rationnelle, systématique, c'est-à-dire qu'on aurait fait une étude à l'avance. Non, il n'y a pas de démarche aussi structurée que ça. C'est plus naturel que ça. C'est drôle parce que tu as un

porteur de projets, mais il n'est pas porteur longtemps; ce projet devient vite quelque chose qui appartient au Groupe, qui en discute.

Et par la suite, on se réunit à peu près toutes les semaines, il y a un rapport aux deux semaines. On discute du « day to day », de ce qui se passe. On fait des révisions de nos projets : - des échéanciers à modifier? - ou des investissements à modifier? - ou s'il n'y a pas de nouveaux projets qui doivent être ramenés sur la table? C'est pour ça que je te dis qu'il n'y a pas vraiment une démarche structurée.

Le projet d'aller au Mexique, c'est un bon exemple d'une démarche qui n'a pas été structurée. Il y a eu une opportunité qui est passée et on l'a prise. J'étais en contact avec un Mexicain, et bon, je pouvais m'arranger avec ça. Mais un jour, j'étais avec Claudin, qui est propriétaire de l'entreprise, et je lui explique brièvement de quoi il s'agit, on était juste l'un en face de l'autre, et je lui dis « aïe! est-ce que je le prends, le train, ou si je le laisse passer ? » Et là on a décidé de le prendre, c'était une décision vraiment spontanée. Évidemment ça ne demandait pas des investissements de 100 mille piastres. Autrement, on aurait impliqué les autres membres du comité. Mais là, ça n'impliquait que moi au niveau de la ressource interne; la seule question était « as-tu le temps de t'en occuper ? » Si c'est oui, alors vas-y. C'était un projet pour prendre plus de marché au Mexique. Et ça a marché terriblement.

8/ Bien sûr, il n'y a pas que des projets spontanés; tous les projets importants sont réfléchis, pensés, étudiés sur toutes les coutures.

On a du personnel scientifique, des agronomes, des chimistes, des microbiologistes, on est abonné à des revues, les gens vont à des conventions, vont à des expositions, vont chercher de l'information... Oui, on a une forme de vigie, encore là, peut-être pas trop structurée, peut-être pas trop officielle, sans chef responsable; c'est plutôt un esprit de groupe qui dit « si tu as de quoi d'intéressant, amène-le, et ce sont les autres personnes qui jugent. Les personnes qui sont habilitées à juger, vont juger ». On a des contacts avec les universités aussi, et on a une pratique d'aller systématiquement dans des shows. Et on ne s'intéresse pas qu'à la tourbe, c'est l'horticulture en général de A à Z qui nous occupe.

En termes de production, ici, on a deux types d'activités, l'une qui est très saisonnière, et une autre qui est à l'année. Celle qui est saisonnière, c'est la production de tourbe; et celle qui est à l'année, c'est la production de substrat de culture. La production de tourbe, elle, est planifiée par rapport aux ventes qui ont été faites l'année précédente et puis en rapport avec la croissance des marchés. Cela se fait assez précisément. Et au niveau de la production de substrats de culture, encore là, on a une idée générale pour l'année, mais ensuite la planification se fait un peu plus à court terme, à la réception des commandes; et on est alors plus certain de construire un inventaire correct.

On a eu la certification ISO 9001 en 1996. Ce n'était pas la fin du monde pour nous, parce que c'étaient des pratiques qu'on avait déjà dans le passé. On était fort en contrôle de qualité, et avec ISO 9001, ça nous a plutôt amenés à avoir un système de qualité où l'on ne considère pas juste l'élément produit. C'est que l'on considère toutes les activités, que ce soit la facturation, l'expédition, la recherche. Tout a été considéré et puis consolidé tout ensemble. Ce que l'on a essayé de faire, c'est qu'au lieu de penser seulement contrôle de produits, on essaie de passer au contrôle de procédés. Ainsi au niveau de la chaîne de production, pour moi, elle change au complet quasiment à tous les 18 mois. Là, j'exagère peut-être un peu, mais j'explique. Bon, c'est certain qu'il y a une question de compétition, on essaie toujours de se démarquer et de minimiser le plus possible nos coûts de production. Par exemple, on est allé vers des systèmes beaucoup plus automatiques que l'on pouvait avoir, il y a tout juste 3 ans. Maintenant tout est automatisé, tout est opéré par des ordinateurs quasiment; tout cela pour arriver à un contrôle plus serré de notre processus de production. L'information est tout informatisée, on est rendu au point que ce qui se fait en production est transféré directement dans notre système comptable qui fait automatiquement ses coûts de production. Tu peux suivre tes coûts de production quasiment en cours de production.

On a des contrôles financiers qui sont serrés parce que nous réinvestissons tous nos profits; et que nous essayons de garder la dette à long terme au plus bas. Tout ça, parce qu'on est dans une industrie qui est quand même assez variable au niveau des prix et au niveau des productions. On sait que les prix peuvent chuter de 30 % d'un coup, ça fait que si tu es endetté là, ça peut être problématique.

Alors, tous nos projets d'investissement sont en relation avec les profits qu'on fait; et ceux-là qu'on prévoit faire. On discute tous nos projets d'investissement dans le comité de gestion, mais, c'est certain que la décision finale appartient au propriétaire. C'est Claudin qui peut dire, « moi ça, je le veux; ou je pense qu'il faut qu'on aille vers ce projet-là ».

Ce que je crois surtout, c'est qu'il n'y a jamais de bons matins, où tu te lèves et tu te dis « qu'il faudrait faire ça comme ça ». Ça commence toujours par des discussions informelles, sur lesquelles on revient constamment. Et à un moment donné, ça vient à l'évidence que c'est ça qu'il faut faire. Mais ce n'est jamais un bon matin... Dans la plupart de nos projets, il n'y a pas vraiment de porteurs de projets, le projet se bâtit avec le groupe. Et on le médite longtemps.

Actuellement, on a une progression très rapide de nos ventes. On a installé une nouvelle usine au Nouveau-Brunswick, et une autre usine au Texas, et en plus, on a un paquet d'activités qui sont en train de s'ajouter au niveau de la recherche et développement; et on a doublé le personnel de bureau, tout ça dans un temps très rapide. Alors qu'est-ce qui pourrait nous bloquer dans cette croissance, qu'est-ce qui pourrait nous ralentir d'une façon subite ? Ce serait peut-être au niveau de la ressource humaine, au niveau de la formation de nos gens.

9/ C'est pourquoi la gestion des ressources humaines est devenue une préoccupation majeure.

Voici comment je vois ça. À partir de ISO, tu as à garantir que tu as une formation à chaque poste qui est relié à la qualité, donc on a un plan de formation de tous ces gens-là. Au niveau de l'équipe de direction aussi, les gens sont invités très fortement à prendre des cours autant que c'est possible. Mais surtout dans des spécialisations qui ajoutent à leurs connaissances actuelles. Je dirais qu'on travaille beaucoup par le principe des équipes. Il y a des réunions au niveau de l'équipe de la production, de l'équipe qualité, de l'équipe santé et sécurité au travail. Et il y a des réunions régulièrement de ces équipes. Et dans ces réunions, c'est très ouvert; c'est très transparent comme type d'information. Écoute ici, il n'y a pas de syndicat, et peut-être qu'une des raisons, c'est que c'est assez amical ici; on offre des bonnes conditions, on donne des conditions qui sont très compétitives, si je compare avec Tourbière Premier ou d'autres entreprises de notre secteur. Mais au-delà de ça, quand on a des visiteurs, c'est drôle, mais les gens le remarquent, ils disent « vous avez une drôle d'atmosphère ici ». Le monde a du fun, le monde rit, tu sais. Je veux dire, il n'y a pas, tu ne sens pas de hiérarchie, et je ne me mettrai pas à genoux devant Claudin demain matin, là; et personne ne se mettra à genoux devant moi non plus. Malgré cela, on a déjà eu une tentative de syndicalisation, c'était en 1991. Cela a été pour nous, comme une sonnette d'alarme. Il faut le dire, on est parti d'une compagnie qui était vraiment petite, et puis ça a progressé vite, vite, vite; et, je veux dire, les revenus progressaient vite, vite, vite; les productions aussi progressaient vite, vite, vite. Mais on avait oublié que les gens aussi, il fallait qu'ils progressent. Oui ça a été une sonnette d'alarme et on s'est rajusté; et on n'a pas eu de syndicat. Nos salaires ici sont comparables avec ce qui se fait dans le secteur, ils sont même très compétitifs. Notre style de gestion, c'est d'être attentif à nos personnels. Sur la façon de motiver les gens, moi ma réponse, c'est : « permets aux gens de sentir qu'ils réalisent de quoi d'important et puis ils vont être motivés ». Donne-leur la chance de dire « oui je fais de quoi d'important ». Dis-le quand les gars, mettons qu'ils sont sur une ligne de production, et qu'ils se mettent des objectifs eux autres mêmes, et qu'ils les dépassent, et que ça ne s'était jamais fait avant, dis-le, dis-leur que c'est super. Alors là, c'est reconnu; c'est simple et c'est banal. Mais ça fait du bien, et ça motive. Le recrutement compte aussi énormément. On veut des gens qui vont être capables d'avoir une attitude, comment que je dirais ça donc, des gens qui vont être capables d'entrer dans l'équipe très facilement et qui vont avoir la même attitude que les anciens. C'est difficile à expliquer là, on veut des gens qui vont rentrer, si tu veux, dans le « minding » de la compagnie, dans la culture de l'entreprise. Il ne leur faut pas que des connaissances techniques, il faut aussi des

connaissances de la culture de la boîte, pour qu'ils soient capables d'être dedans tout de suite.

10/ Je parle beaucoup de croissance, et de la GRH, mais il y a un autre aspect dont il faut parler, c'est la question environnementale. Cela nous importe beaucoup.

Oui, l'environnement pourrait être un frein à notre croissance. Alors, pourquoi ne pas y penser maintenant? Il ne l'est pas actuellement, mais il pourrait éventuellement le devenir. Exemple, je pourrais dire « on ouvre toutes nos tourbières, et on produit 4 millions de sacs de tourbe demain matin ». Ça, on pourrait le faire. Mais est-ce que ce serait intelligent ? Peut-être pas, parce que si je veux une vision à long terme, on est peut-être mieux de ralentir; on est peut-être mieux de prendre nos vendeurs et de leur dire de suivre notre production, et non le contraire. Les vendeurs veulent vendre, c'est leur gagne-pain, mais... la tourbe, c'est une ressource qui est épuisable. Parce qu'au plan des technologies ici, écoute, pour en avoir vu en Europe et partout, je peux te dire qu'on est bien en avance; on peut tout faire, et très bien le faire. Et on pourrait en faire plus. Tu vois, on a déjà à faire face à de nouvelles politiques au niveau des ressources, surtout au Nouveau-Brunswick où ils veulent contrôler la ressource. Comme je te le disais tantôt, c'est une ressource épuisable; la tourbe, ce sont des dépôts, ce sont des mines finalement. Et au Nouveau-Brunswick, ils ont décidé de les gérer, alors qu'au Québec ils ne les ont pas gérés ; ils ont donné ça à hue et à dia pas mal. Par contre, la ressource de bonne qualité, elle est au Nouveau-Brunswick, en passant. Car les plus grands moments dans notre développement, ce furent les ouvertures de nos tourbières au Nouveau-Brunswick. Parce que c'est ce qui nous a permis de faire des substrats de culture, et ce qui nous a donné le produit qui avait une qualité adéquate pour le faire. S'il n'y avait pas eu cela, je ne serais même pas ici aujourd'hui pour t'en parler. Ce que je te disais, c'est que là-bas, ils ont décidé de limiter l'accès aux tourbières. Bon, ça peut être un frein, mais je te dirais, ça peut être aussi un avantage. S'il le limite pour nous autres, il le limite pour les autres.

Et cela veut dire qu'il n'y aurait pas de nouveaux compétiteurs dans notre secteur; on n'a pas à entrevoir de nouveaux compétiteurs à court terme, c'est presque un luxe, ça.

« Toutes les luttes pour la dignité et la solidarité passent
par l'instauration d'une démocratie plus démocratique »
(Gil Courtemanche)

Chapitre 7

MARTIN

L'entreprise de fabrication de Portes et Fenêtres MARTIN Inc, de Rivière du Loup, a été imaginée et créée en 1964 par Monsieur Jocelyn Martin. Depuis, l'équipe professionnelle et passionnée de MARTIN s'engage à offrir des produits minutieusement conçus de même qu'un service basé sur le plus grand respect de sa clientèle.

Au fil des ans, MARTIN a bâti sa réputation avec la volonté d'offrir des produits qui vont au-delà des exigences des clients. En plus de l'efficacité et de la performance, ses produits répondent à d'autres critères tels que le raffinement des designs, la durabilité et la solidité des assemblages. L'entreprise couvre un vaste territoire qui comprend principalement le Québec, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard.

Jocelyn

J'ai décidé de démarrer mon entreprise, j'avais 18 ½ ans. Je sortais tout juste de l'école de menuiserie quand j'ai dit à mon père « laisse ta job, et on va partir notre entreprise ». Je n'y connaissais pas grand chose, même si mon père était menuisier, et qu'il m'avait initié à ce métier. L'école, c'était comme un petit commencement.

I/ Tu vois, « partir en affaires, ça a été comme ça; tu le fais aujourd'hui, t'as peur le lendemain, je t'assure ».

Oui, on a démarré comme ça, on n'avait pas de plan précis. Mais j'avais la volonté de faire des choses, la volonté de rendre des services. Pourtant, à 18 ans en sortant de l'école, j'aurais pu avoir deux emplois pour le gouvernement fédéral. Oui, j'avais mon oncle du côté de ma mère, le seul frère de ma mère, il était en charge des travaux publics de la province de Québec pour le gouvernement fédéral. Et lui, il n'avait pas de garçon, et puis j'étais un peu comme son garçon, il voulait m'avoir. Il m'a offert une job comme inspecteur pour les quais en eau profonde, l'auto était fournie, 125 \$ de salaire par semaine,

on était en 1964. Ou bien, comme dessinateur, à peu près au même salaire mais pas d'auto, pour le gouvernement fédéral aussi. J'ai laissé ça pour prendre 25 \$ par semaine, mais à mon compte. Je n'ai pas accepté son offre, il m'a dit que j'étais fou. En 1984, quelques années avant de mourir, dans un foyer de vieillards, il m'a dit « t'avais raison, t'as fait ce que j'ai rêvé de faire, et que j'ai toujours eu peur de faire. Je voulais mon bureau d'ingénieurs, et puis j'avais ma sécurité au gouvernement, et puis je n'ai pas laissé ma job pour le faire ». Ça fait que « partir en affaires », c'est pas rationnel tout à fait, une décision comme ça, non ? Qu'est-ce qui me disait que ça allait marcher mon entreprise? Je ne sais pas. Mais ce que je sais, c'est que j'avais un désir, un désir profond. Je pense que c'est ça, c'est un désir profond de me réaliser, le choix de l'indépendance, je pense que c'est ça. C'est plus fort que tout.

Mais cette décision-là, au fond, elle ne datait pas d'hier. Quand j'étais petit garçon, le plus beau dimanche après-midi que je pouvais vivre moi, c'était d'aller avec mes parents dans une paroisse où est-ce que j'avais un « mononcle » qui travaillait dans une usine de meubles. On entrait dans son usine. Et là, tu rentrais par la chaufferie parce qu'il y avait un « bâleur »; et il y avait un bonhomme qui chauffait ça, sept jours par semaine. Tu voyais qu'il y avait des machines, il y avait des piles de bois, il y avait des bureaux.

Ça me fascinait, tout jeune comme ça. Je vais faire une blague, là. En avant du bureau, il y avait tout le temps une belle auto, c'était le « char » du propriétaire, c'était la seule belle auto qu'il y avait, tu sais, dans le village. Possiblement que pour moi, avoir son propre commerce, ça signifiait ça, avoir son char, et aussi la liberté. Le mot liberté pour moi signifiait pouvoir décider de ce qu'on fait, pouvoir librement orienter sa propre vie. Une autre affaire qui me disait que ça pouvait être bon de faire des affaires, c'était ma mère. Son père avait un magasin général dans une paroisse et son père, mon grand-père, que je n'ai pas connu, disait toujours « le petit commerce vaut le meilleur salaire ». Tu vois, c'est des choses comme ça qui m'ont influencé. Mon histoire de partir en affaires, c'était donc l'histoire d'un jeune garçon de dix ans qui rêvait. Et j'avais gardé ça en mémoire. Je me souviens, plus tard, quand j'étais au cours de menuiserie, moi, le samedi, plutôt que de jouer au hockey, je dessinais des « layout » d'usine. Je pensais déjà à me partir une usine qui ferait de la menuiserie. Et puis, durant mes vacances, je travaillais pour une entreprise de menuiserie, celle où mon père travaillait, et c'est là que je voyais que j'avais de la capacité.

Et quand j'ai dit à mon père de venir avec moi, et qu'on partirait notre entreprise ensemble, ça lui a plu. Pour mon père, c'était un rêve, il n'était pas fait pour travailler pour les autres, c'était un solitaire. Quand j'étais un petit gars, il parlait souvent de ça « si j'avais ma petite shop ». Il rêvait de ça. Mais son rêve n'était pas comme le mien. Pour lui, avoir sa petite shop, c'était d'avoir son garçon avec lui, et qui travaillerait pour lui, un peu comme un « helpeur ». Ça ne pouvait pas marcher de même avec moi. Ça, ça a été ma plus grande déception dans ma vie. Comme jeune travailleur, pour moi, mon père était un Dieu. Et là,

j'étais sur le point d'avoir son appui, et je partais en affaires avec lui. Mais vite, j'ai réalisé qu'il n'était même pas capable de prendre le téléphone pour faire un appel quelconque, il n'était pas capable d'amener aucun client, il n'était pas capable de rien négocier avec les fournisseurs. Mon père, c'est un travailleur manuel, c'est un artisan. Ce fut ma première difficulté. Et très vite, ça a été la chicane. Et ça a fait que, dès le départ, il a fallu que je me mette à prendre des responsabilités, toutes les responsabilités, d'une gestion d'entreprise. Mes débuts ont été difficiles. Il faut dire aussi que mes premières démarches pour avoir des clients n'ont pas eu beaucoup de succès. Le marketing n'était pas mon fort. Il y a carrément des gens qui sont venus par curiosité... une chance. Ils avaient vu mon enseigne « Spécialité, menuiserie générale ». C'étaient les gens qui venaient et demandaient de faire de la préparation de bois, de la réparation d'un vieux bateau, de faire une table, de la menuiserie générale en fait. Des fenêtres, aussi.

2/ Je n'étais pas fort en marketing, peut-être; mais j'essayais toujours de « penser nouveaux produits, ou nouvelles méthodes de travail ».

Je me rappelle à l'époque, ceux qui fabriquaient les fenêtres, ne mettaient pas de vitres dedans, c'étaient les vitriers qui mettaient les vitres. Alors j'ai dit à mon père « ça n'a pas de bon sens, on fait la partie où il y a le plus d'ouvrage, et la partie payante, on laisse ça aux vitriers ». Alors on a décidé de poser nous-mêmes les vitres. Mais toutes les vitres cassaient, ça ne marchait pas pantoute. Alors j'ai parti, et j'ai été m'asseoir dans une vitrerie, et j'ai regardé travailler un tailleur de vitre. Et je lui ai demandé « c'est quoi ton secret » ? C'est facile, dit-il. Sous la vitre, il mettait un feutre, un gros feutre épais. Alors j'ai été acheté un feutre pour 22,00 \$. Quand j'ai arrivé chez nous, j'ai été quitte pour une bonne engueulade, un couple de coups de pied dans le cul, parce que le père n'était pas content. T'imagines, j'avais dépensé 22 piastres. Mais le soir, je me suis mis là tout seul, et j'ai tout taillé les vitres. Ça fait que le lendemain matin, il n'avait plus rien à dire, j'avais commencé à vitrer.

Mais mon père était toujours un boulet dans cette organisation, il n'embarquait pas vraiment, il subissait. Ce qu'il aimait, c'était le métier, c'était un artisan. Je ne sais pas moi, si ça coûtait 3,00 \$ pour faire réparer quelque chose par un spécialiste, il pouvait passer 2 jours à essayer de le réparer lui-même, et il était bien sûr qu'il allait sauver de l'argent. Je me rappelle une fois, on devait faire un support pour mettre le verre. Et mon père décide de faire le support en bois. Mais c'est lourd le verre, et je lui dis que ce sera peut-être trop fragile. Mais non, dit-il, et il le fait en bois, il l'a fait comme il a pensé. Mais un midi, quelques mois plus tard, on venait d'empiler de la vitre sur le support, à un moment donné, on entend craquer. Pouf, tout ça a foiré par terre, ça venait de coûter 3 000,00 \$, soit l'équivalent de la moitié des profits de l'année. J'étais poigné à tous les jours avec des problèmes comme ça.

À un moment donné, j'ai même pensé tout arrêter, oui, 3 à 4 ans après avoir débuté ça; j'ai eu envie de laisser et d'aller vers la musique, prendre des cours de musique et de gagner ma vie avec ça. Car je jouais déjà un peu, j'avais appris ça, personne ne m'avait montré; je n'avais pas suivi de cours, mais je jouais, et je crois que j'avais un certain talent en musique. Oui, j'ai passé proche de laisser tomber la shop. Mais dans ma tête, il n'y avait toujours qu'une seule façon de gagner ma vie et être indépendant, c'était d'avoir mon entreprise, c'était un rêve d'enfance, alors j'ai continué.

Puis on s'est orienté dans la menuiserie architecturale; à l'époque, les architectes avaient beaucoup de travail comparé à aujourd'hui. Il se bâtissait des écoles, des hôpitaux, des hôtels de ville... C'est là que je me suis mis à soumissionner sur des jobs de menuiseries architecturales. J'ai même fait des bancs d'église. Ça veut dire que je dessinais mes produits, et je les faisais accepter par les architectes. Je faisais des jobs comme ça. Mais en fait, tout était sur mesure à l'époque, même les fenêtres, il n'y avait aucun standard. Les architectes dessinaient les plans des fenêtres, même qu'il fallait souvent que tu t'obstines avec eux autres, parce qu'en quelque part, c'était pas toujours correct. Alors je redessinais les plans et je les faisais accepter par les architectes. C'est comme ça que ça se passait. C'est comme ça que j'apprenais toujours plus.

Mais je dois dire que ce qu'on produisait finalement, ça ne ressemblait toujours pas à ce que je voulais faire vraiment. Non. Parce que pour moi, une usine, il fallait que ça produise des choses sur une base de séries, de grands nombres. Et là, à ce moment-là, on était avec des produits très spéciaux, je ne pouvais pas progresser plus. J'étais limité à ma capacité à moi. Parce que, dans l'usine, les gars que j'avais embauchés étaient à peu près tous des illettrés. C'étaient des cultivateurs. Quand ils avaient vendu leurs vaches et qu'ils s'étaient acheté un marteau et une égoïne, ils venaient travailler à une shop de menuiserie. Ils ne connaissaient pas les plans. Et moi, je me promenais du petit bureau à l'usine, j'étais toujours dans l'usine. Je devais prendre les commandes par les soirs, et je rencontrais les clients le soir, le samedi et le dimanche.

À un bon moment donné-là, dans les années 1974-75, il fallait que je prenne une orientation. Je savais que je ne pouvais pas continuer tout seul à faire ce que je faisais. Un autre facteur qui m'a incité à produire en série, il est bien spécial celui-là, c'est ce que je suis devenu malade. J'ai découvert que j'étais allergique à la poussière. Et, quand je rentrais dans l'usine, le déjeuner allait dans le tas de ripe, le dîner dans le tas de ripe, et le souper dans le tas de ripe. J'étais toujours malade. Là, je savais que je ne pourrais pas « toffer », et je m'étais dit « il faut que je me crée une job de bureau ». Dans le milieu architectural, ça me forçait d'être toujours dans la petite usine, et les systèmes de dépoussiérage n'étaient pas très développés à l'époque; il fallait donc que j'arrive avec quelque chose de standard, de façon à mettre du monde sur le plancher, sans trop trop de surveillance, et que moi je puisse travailler plus dans le bureau. Il fallait donc que j'aille vers la production de fenêtres en série.

C'est dans cette période-là que j'avais fait faire une étude de marketing par un consultant. Ça portait sur ce que je vendais aux consommateurs et aux contracteurs locaux, et sur leur perception de mon entreprise. Et quand le consultant m'a montré les résultats de son étude, j'aurais braillé. C'était épouvantable. On me reprochait d'avoir trop d'instruction, de ne pas livrer moi-même mes fenêtres sur les jobs, de ne pas être rentabilisé comme un travailleur. Ça allait loin. Ça fait qu'en réalité, ma personne, ce que je suis comme individu, et ma vision de l'entreprise, ça ne passait pas dans le marché local. Pour eux autres, ce qui était bon, c'était le travail d'un artisan.

3/ Et ils ne voyaient pas d'homme d'affaires avec une usine manufacturière dans ce domaine-là, ils brisaient mon rêve. Carrément.

On me reprochait aussi d'être trop technique. Ça leur faisait peur parce que je disais souvent « pourquoi une telle chose devait être faite de telle façon ». Par contre ces mêmes clients, quand ils avaient un contrat compliqué, ils venaient me voir, c'est drôle, non ? Mais le travail facile, les belles petites commandes faciles, ce n'est pas moi qui les avais.

J'avais aussi un problème au niveau de la compétition locale, qui était insurmontable. C'est à cette époque que le gouvernement a ajouté une deuxième taxe de vente, la TPS. Mais chez mon principal compétiteur, à peu près 50 % de son chiffre d'affaires se faisait en dessous de la couverture, en argent, sans facture, au noir. Ça me mettait carrément hors-jeu parce que moi, j'avais des dettes, je venais d'investir des sommes importantes pour restructurer mon entreprise, et je devais montrer les vrais chiffres dans mes états financiers, je pense aux banques surtout. J'ai perdu beaucoup de clients par la suite. Mon concurrent avait un autre avantage sur moi. Il était parti en affaires bien avant moi et n'avait pas de dettes. Ses affaires étaient payées, il pouvait vendre argent comptant. Mais, même si j'avais fait comme lui, ça n'aurait pas réglé le problème. On se serait carrément détruit l'un et l'autre.

C'est là que j'ai décidé de mettre un vendeur sur la route, et développer des lignes de fenêtres, avec des listes de prix. Je pouvais aller jusqu'à Montréal, Gaspé, sur la Côte Nord ou au Lac Saint-Jean. Et on livrait jusque-là. J'avais acheté un camion de 5 tonnes avec une boîte de 24 pieds, fermée. Puis j'ai développé un petit réseau de spécialistes en fenestration. En fait, ça pouvait être un gars dans une paroisse qui était menuisier. On disait à ce gars-là, « au lieu de seulement installer des fenêtres, tu vas aussi les vendre ». Et de cette façon, il faisait un profit, et sur la fenêtre, et sur l'installation. J'ai connu à l'époque des gars qui montaient jusqu'à 50,000 ou 60 000,00 \$ de volume de vente de cette façon-là, par année. Et nous, on développait ainsi un réseau de distribution. Ça avait un côté original par rapport à ce qui existait chez d'autres fabricants. Quand je faisais ça dans la Gaspésie, j'innovais, mais pas quand j'allais vers les Cantons de l'est, et vers Montréal, car ça existait déjà. Dans la Gaspésie,

j'innovais et il y avait de l'argent à faire, et je n'avais pas beaucoup de compétition. Mais à un moment donné, des gros fabricants de Québec et de Montréal sont descendus dans la Gaspésie. Et là, ils ont fait une razzia. Mais jusqu'à ce moment-là, j'opérais ce réseau presque seul, et c'était rentable.

4/ En fait, tu vois, ma stratégie, et je crois qu'elle est encore là aujourd'hui, « c'est d'innover tout le temps ». Je cherche à créer des produits, à trouver de nouvelles méthodes de travail, et même de nouvelles stratégies de vente.

C'est dans cette période que j'ai innové, avec ma fenêtre à battants. Plus je voyageais, plus je voyais les produits de tout le monde, ceux de mes compétiteurs que j'examinais tout le temps. Et c'est moi qui dessine mes produits. J'ai imaginé un système de fenêtre modulaire, qui me permettait de débiter mon bois par multiple, ce qui me faisait sauver 30 % de bois dans ma fenêtre. J'utilisais aussi des bois peu demandés, donc qui coûtait moins cher. Et je produisais en série, j'avais investi dans l'outillage, je sauvais ainsi des coûts de main d'œuvre. Je me disais que j'avais un produit qui performait plus et qui était plus esthétique. Ça a marché, j'ai fait des profits rapidement, ma fenêtre à battant a été mon succès.

Puis j'ai eu cette idée de faire la même chose avec ma fenêtre à guillotine. Ça m'a pris 5 ans, j'y passais tous mes hivers. Puis j'ai réussi à créer encore un produit qu'on ne retrouvait pas sur le marché. Mais cette fenêtre ne connaît pas autant de succès que la précédente...

5/ ...parce que le temps de la fenêtre en PVC était arrivé. Fabriquer en PVC, ce fut une des décisions les plus importantes que j'ai prises dans ma vie.

Oui, tout le monde allait dans le PVC, mais moi je n'ai pas été le premier à embarquer là-dedans, je n'ai pas été un leader là-dedans. Même si je voyais bien que la tendance allait vers ça. Il fallait que je suive, mais je ne voulais pas suivre n'importe comment. Mon calcul était le suivant, c'était technique. C'est que la vie des fenêtres de PVC en Amérique du Nord n'était pas bien connue à l'époque, et il y a du haut et du bas de gamme. J'avais attendu à peu près 3 ou 4 ans avant de me lancer, tout en suivant les péripéties de l'industrie. J'ai été en Europe, j'ai été voir partout, j'ai parlé avec des gars qui extrudaient au Canada. Ça m'a demandé tout ce temps.

Mais sans doute trop de temps. Tu sais, pendant des années, je dessinais des produits pour me faire plaisir. Tout ça n'a rien à voir avec ce que le marché veut. Ton produit peut être beau et bon, mais si le marché ne veut pas payer pour ça, tu viens de manquer le but. À un moment donné, mon directeur des ventes a réussi à me faire comprendre que « ce que moi je veux, ce n'est pas important. C'est ce que le marché veut, qui compte », me répétait-il tout le temps.

Avec le PVC, j'avais un problème au départ : « c'est que je n'y croyais pas ». Mais toute chose a une fin. À un moment donné, tu ne peux plus suivre, je veux dire, tu ne peux plus, ne pas suivre. Tout le monde embarquait là-dedans. Alors j'ai décidé d'y aller, mais je suis rentré dans ce marché avec de la qualité. J'ai été lent à sortir une fenêtre de PVC parce que j'avais peur. Moi, comme technicien, dans le PVC, il y a quelque chose qui ne passe pas. En plus, j'étais influencé par un article de journal, d'Armand Patenaude, une sommité au Québec au niveau des tests, de tous les tests de fenestration. C'est un ingénieur de Polytechnique. Son article parlait des fenêtres de PVC; il écrivait « un scandale à venir pire que la miouffe ». Il était dans la même école de pensée que moi. Et je ne crois pas qu'il se trompait, j'ai peur que les fenêtres de PVC ne donnent pas le rendement escompté à long terme.

Quand je dis ça, c'est que je m'appuie sur des données techniques. Je vais t'en donner une qui est très très simple. Le PVC est un matériel qui a une rétractation avec le chaud et le froid. S'il fait chaud, il relâche, et s'il fait froid, il raccourcit, davantage que l'aluminium. L'art du métier, la seule vraie façon de faire une fenêtre de PVC, il faut qu'il y ait des renforts d'acier à l'intérieur des cadres, à l'intérieur des volets vissés à tous les 6 pouces pour justement contrer cette expansion-là, pour empêcher que les molécules à un moment donné se retirent ou se contractent. Personne n'en met de renforts d'acier dans l'industrie. Bien ça coûterait trop cher, ça coûterait 3 ou 4 % du prix du produit mais moi, pour moi, de ne pas le faire, ça s'appelle carrément « fourrer le client ». Le client n'a pas à savoir ça lui, ce n'est pas son rôle de savoir ça; mais les manufacturiers, d'après moi, auraient le devoir de donner au client un produit de qualité. Mais le marché ne le permet pas. Je ne peux pas être tout seul à avoir le pas dans l'armée des fabricants de fenêtres, je ne peux pas, je n'en vendrais pas. Quand le consommateur arrive chez toi, et que tu lui expliques ça, il ouvre son porte-monnaie et ça devient son critère de qualité : le prix. Et si ce prix est trop élevé, ça fait qu'il revire de bord et il s'en va chercher le meilleur marché. C'est la réalité du marché.

La production de fenêtres en PVC a apporté d'autres changements. La distribution n'est pas restée comme c'était. Imagine que tu es dans un village de mille habitants, et que tu as un gars qui vend des matériaux, et que c'est lui qui vend les fenêtres dans le village. Imagine de plus que, du jour au lendemain, il y a deux gars sur le « BS », qui ont eu 50 000,00 \$ du plan Paillé, une subvention du gouvernement québécois, et qu'avec ces 50 000,00 \$ - c'était suffisant - ils s'installent une petite shop dans le garage où ils mettaient leur auto, derrière la maison. Voilà, c'est fait, ils se sont parti une petite business de fenêtres de PVC qu'ils vendent au marchand de matériau du village, qui est tout juste à côté; donc sans frais de livraison. Alors, ça a tout changé le portrait de la concurrence. Ce qui se passe alors, c'est ceci. Le marchand qui reste dans le village, et qui avant, était bien heureux avec toi, se retrouve face à ces petits gars-là. Et eux, ça ne veut pas dire qu'ils vont rester en affaires, ça ne veut pas dire qu'ils vont

pouvoir honorer leurs garanties, ça ne veut pas dire qu'ils font de l'argent, ça ne veut pas dire que c'est logique... mais de toute façon, ils disent au marchand « moi je vends ça à tel prix ». Et en général, ils coupent les prix, ils ont eu une subvention, ils n'ont pas d'administration, et le marchand est juste à côté. Alors le marchand se revire de bord et te dit qu'il ne peut plus arriver avec tes prix, et il te demande de les baisser. Et quand tu ne peux plus lui en donner, parce qu'on a aussi des concurrents de notre grosseur, et même des plus gros que nous autres, et qui ont des besoins de vendre aussi. Alors, c'est la guerre. Il se fait une guerre, qui ne part pas nécessairement de la tête des entreprises, mais qui part des vendeurs de ces entreprises. Un vendeur veut vendre. Et le vendeur se revire de bord et il va convaincre son patron qu'il n'a pas le choix de baisser les prix, et le patron va plier les genoux. Et ça m'est arrivé, ça.

6/ Une autre grande décision que j'ai prise, c'est celle de refaire mon système de production pour aller vers la « valeur ajoutée ».

Ça au début, quand on a commencé à en parler, c'est un domaine où il y avait beaucoup de « broue », et peu de savon. Je t'explique. Cela veut dire que le système de production à valeur ajoutée, est une très belle théorie, mais qui, lorsqu'elle est mise en pratique, ne donne pas nécessairement les fruits escomptés. Quand les experts font leurs études et qu'ils te présentent un dossier, ils te parlent de ce que tu vas sauver sans toujours te parler de tout ce que ça va coûter. Il faut tout le temps que tu fasses la relation entre coûts et bénéfices. Mais c'est plus que ça. Souvent un nouveau système technique n'a pas l'air de considérer les humains en place. Prendre des humains, et changer leur philosophie de travail, ce n'est pas simple parce que ça coûte cher de changer des mentalités. À long terme, tu auras peut-être un gain, si tu te rends jusque-là. Ma production à valeur ajoutée, elle sera peut-être valable dans 5 ou 6 ans d'icitte.

Les problèmes sont nombreux dans la mise en place de la production à valeur ajoutée. D'abord tu refais ton « layout » d'usine, donc tu coupes des déplacements, tu contrôles les inventaires, etc... Mais la source de motivation pour l'employé, c'est qu'il faut que tu arrives avec une hausse de volume en même temps, car tu as mis de nouveaux équipements plus rapides, plus performants. Si ton volume ne change pas, lui dans sa tête, il se dit, il y a quelqu'un icitte qui va perdre sa job demain matin. Et ça, il ne veut pas ça, il ne veut pas perdre sa job, ni que son chum perde sa job. Et souvent, à cause de ça, il va bloquer le processus.

Cela peut-être un fouillis, si ce n'est pas bien compris. Je crois bien que la production à valeur ajoutée remet les bonnes choses aux bonnes places. C'est une rationalisation de l'espace et des procédés de production.

Mais l'un des buts de la valeur ajoutée, c'est de sauver 30 % de main-d'œuvre. Car on vend à un homme d'affaires l'idée d'aller en valeur ajoutée en lui disant

tout de suite qu'il va pouvoir couper des postes. Le travailleur n'aime pas entendre parler de mises à pied parce que le patron a mis des machines, parce que le patron a fait de la production à valeur ajoutée etc... Il n'aime pas entendre dire que c'est dans un processus de rationalisation.

Donc, pour y arriver, je crois qu'à la base c'est une approche humaine, c'est une approche de communication, c'est une approche d'échanges, c'est la base de ça. Pour impliquer le travailleur, exemple, on fait de la vidéo analyse. On filme un gars en train de travailler. Puis le gars que tu as filmé, il vient s'asseoir devant l'écran de télé, et il se regarde travailler, et il dit « mais ça n'a pas d'allure ce que je fais là », c'est lui qui te le dit. C'est une approche qui a permis de sensibiliser les travailleurs à l'idée du changement. Quand on fait ça, on pense que ça va être facile. On pense qu'avec des consultants externes, ils vont donner la recette, et on va faire la pâte, qu'elle va lever, et que ça va faire un gâteau; et ça va être magique. Mais les gens sont réfractaires au changement quand tu arrives avec le changement. Et ils luttent pour ne pas que ça arrive. Je pouvais voir leurs réticences. Les gens ne voulaient plus. Et la résistance vient toujours des plus forts; ça veut dire que les chefs d'équipe nous arrivaient et nous disaient « les employés ne veulent pas ». Au jour d'aujourd'hui, on sait que le plus souvent, ce n'étaient pas les employés qui ne voulaient pas, c'étaient les chefs d'équipe. Pourquoi ? Je dirais qu'ils ont peur de se faire juger, que l'on dise que ce qui se faisait dans le passé n'était pas bon.

À un moment donné, après bien des discussions, je n'aboutissais à rien, et j'ai engagé un ingénieur en génie industriel. Là, je prétends que c'est un coup de dé, parce que j'ai poigné le bon gars. J'ai eu la chance d'avoir le bon gars, et lui, il est très fort en communication. Ça fait que tu vois, à l'heure actuelle, ça embarque avec lui. Mais des coups de dés comme ça, il y en a souvent. À la fin des années 80, quand le volume montait, et que je recrutais du monde à la pochette, je dis carrément que j'ai été chanceux. Il y a des fois que la bonne personne était toujours là au bon moment.

Dans la mise en place de ce nouveau système, on a expérimenté beaucoup. En fait, la plupart des entreprises qui ont installé la production à valeur ajoutée, l'ont fait avec des consultants qui leur donnaient ça, clefs en mains, tandis que nous autres, on a dit on va y aller réellement avec la vraie méthode. Pour moi, la vraie méthode, ce sont des comités que tu mets en place, avec tes hommes, et avec leur implication. Prendre un projet clef en main, et après ça, impliquer ton monde, il y a un risque là-dedans. Il y a un risque que ça revienne à la même place qu'avant, et que la seule chose que tu aies changée, c'est un lay-out différent.

Mais aussi, il y a le fait qu'on voulait vraiment les impliquer et discuter avec eux des changements à apporter. Mais même avec cette approche-là, ils y ont été réfractaires. Ils avaient peur de parler et de s'impliquer à fond dans le projet. Aujourd'hui, ils aiment ça, ils commencent à aimer ça, et c'est positif, et ils sont motivés, et ils embarquent. Au début, c'étaient des problèmes humains qui sont

normaux. Mais la production à valeur ajoutée et le processus d'amélioration que cela suppose, c'est sensé ne jamais s'arrêter. Ils appellent ça le « Kaizen ». Si tu l'as réellement bien implanté, et que tes travailleurs sont impliqués, et que tu gardes en marche tout le système des comités, des vidéos analyse et des calculs de l'amélioration obtenue, ça ne s'arrête pas, et il ne faut non plus que ça s'arrête.

Il y a quand une chose que je me dis : « si l'homme d'affaires voulait être un petit peu plus vaillant, il pourrait l'étudier lui-même son affaire, y mettre des énergies un peu plus. Il n'a pas vraiment besoin du consultant pour le faire, et il aurait de meilleurs résultats ». Moi, j'ai vécu des choses là-dedans qui étaient débiles, comme recevoir des factures de 15 ou 20 mille piastres, « esprit », juste pour qu'on me dise de changer des tuyaux de place dans un système de dépoussiérage. Oui, ça m'a fait chier. Mais moi, mon système, celui d'avant, je l'ai monté tout seul, et ça n'a pas coûté une cenne; dans ce temps-là, je faisais toute mon ingénierie, tous mes calculs, toutes mes expérimentations. Pourquoi est-ce que je ne l'ai pas fait aujourd'hui? Je crois que j'ai été un peu paresseux. Je me suis dit, je suis fatigué, je vais le faire faire par d'autres, j'ai quand même des acquis qui me permettent ça. Je veux dire, j'avais l'argent.

7/ Le rôle du consultant est important. Mais attention, ça ne suffit pas.

Il faut faire attention. Le consultant t'informe, il te donne la connaissance, mais il faut que l'entreprise - toi en premier - et que le monde en place, s'impliquent là-dedans. Si tu te fies seulement au consultant, tu n'iras pas loin, c'est aussi clair que ça. En réalité le consultant a appris une science, une connaissance, et il l'a développée. Puis il donne de l'instruction. J'ai engagé beaucoup de consultants dans ma vie. Je fais des farces là-dessus, je dis souvent que, comme je n'ai pas eu la chance d'aller à l'Université, ça fait que je paye aujourd'hui pour apprendre ce que je ne sais pas, c'est un petit peu ça. Et vu qu'apprendre ça n'a pas de fin, je continue d'embaucher des consultants. Ce que je te dis finalement, c'est que « les consultants ne viennent rien changer dans ton usine, ils te donnent de l'instruction, et c'est toi et tes employés qui doivent changer des choses ». Il m'est arrivé d'embaucher des consultants qui m'ont déçu. Oui, c'est arrivé, j'ai vécu ça, et j'ai beaucoup réfléchi à tout ça. Est-ce que tu sais c'est quoi un consultant ? Dans bien des cas, c'est le gars qui t'a assez fâché que tu décides de te prendre en main. Tu as assez mal au cœur quand tu le payes, qu'à un moment donné, tu dis « je vais le prendre en main, le problème, et je vais me prendre en main ». Le consultant te provoque, il devient comme un élément déclencheur, tu sais. Tu vois que tu as un problème, mais au départ, tu l'engages pour régler ce problème, et tu ne veux pas t'impliquer. Mais tu engages le consultant et, en quelque part, il te force à t'impliquer. Sinon tu vois que tu le payes et ça n'avance pas plus. C'est quasiment un élément déclencheur. Ce n'est pas vrai qu'il arrive chez vous avec une solution, ce n'est pas vrai qu'il peut virer ton

usine de bord, bout pour bout, dans le temps de rien, et que ça va marcher tout seul. « Non tu payes pour des idées, tu payes pour t'aider à décider ». Évidemment, l'entrepreneur ne fait que ça prendre des décisions. Et elles ne sont pas toutes rationnelles. Moi, la plupart des décisions que j'ai prises, je n'aurais pas pu les expliquer devant un conseil d'administration, parce qu'elles ne sont pas rationnelles. C'est un fait vécu. Pourquoi ? On ne le sait pas. Je ne crois pas, je ne crois pas aux gens qui disent « je vais faire des budgets sur 5 ans, et à partir de ça, ça va provoquer des résultats », c'est peut-être possible au niveau des multinationales, mais pas au niveau des PME. On est dans une époque, depuis dix ans, où tout le monde dit que ça prend des conseils d'administration dans les entreprises. Et souvent moi, je me suis interrogé à savoir si je pourrais expliquer des décisions que je prends devant un conseil d'administration. Parce que, comme je le disais, ces décisions ne sont pas nécessairement rationnelles, des fois, c'est le pifomètre. Souvent tu sens qu'il faut que tu fasses telle chose, tu peux te tromper peut-être, mais toi tu sens que c'est bon, et puis tu files pour aller vers ça. Tout ça ne s'explique pas nécessairement d'une façon rationnelle. Oui, je sens que c'est comme ça.

8/ Et parfois, mes décisions sont très rapides, très intuitives, ou très spontanées, prises parce que le contexte l'exigeait. Je te donne deux exemples.

À un moment donné, quand j'ai reparti l'usine - je te parlerai plus loin de ma faillite - j'ai fait le tri dans mes employés. Et parmi les vieux employés que j'avais, j'ai gardé les meilleurs. Et les « pommes pourrites », ben, je ne les ai pas rentrées dans la nouvelle organisation.

Je me rappelle, il y avait un gars qui était dans l'assemblage des portes et que j'avais embauché il y avait déjà 6 ans, et dont on m'avait dit qu'il était bon, qu'il était talentueux. C'était le genre de bonhomme, une grosse barbe, il ne disait pas un mot, il boudait 28 heures sur 24, puis il ne parlait à peu près jamais, mais il travaillait tout le temps. Je l'ai réengagé un des premiers parce qu'il était vaillant. Et même s'il ne parlait pas, il ne me donnait pas de problème.

Je le rencontre dans l'usine à un moment donné, et il me dit « ton plan de débitage ne marche pas. Et si tu ne me mets pas en charge de ce plan-là, moi je m'en vais ». J'ai dit « là moi, je ne comprends rien à ce que tu me dis, viens m'expliquer ça à mon bureau, je ne comprends pas ». Ça fait que là, on s'assoit. D'abord, moi je lui dis que je ne peux pas comprendre ce qu'il me dit parce qu'il n'a jamais travaillé dans le débitage, il n'a fait que de l'assemblage de portes. Comment peut-il savoir ? Il me dit « vous autres icitte, il y a quelque chose que vous n'avez jamais compris, vous dites que le débitage c'est le « ruff », puis que la finition se fait à l'assemblage. Mais c'est le contraire, si tu dérites de la bonne façon, si tu profiles les moulures de la bonne façon, tu vas faire de la bonne assemblage ». Et il me redit « moi, c'est ben de valeur, mais ça commence là; et si tu ne me mets pas là, je m'en vais ». J'ai dit : « tu ne connais rien là-dedans,

tu n'as jamais été là, ces machines-là, tu ne sais même pas comment elles marchent, il faut que tu m'expliques ». Ben il dit « des machines, c'est des machines, c'est pas pire que ça. Mais moi, le bois, je connais ça ». Et puis là, il m'a conté son histoire. À un moment donné, je soupais dans un restaurant avec lui et il me racontait que son père était cultivateur, et qu'il l'avait vu mourir à l'âge de 7 ans, en dessous d'un tracteur, impuissant. Et puis, il a affectionné son mononcle qui était un scieur de grande scie dans un moulin à scie. Il le suivait partout. Ainsi quand il sortait de l'école avec son sac sur le dos, il allait s'asseoir sur la pile de billots et il regardait passer les billots dans la grande scie. Soudain il me dit « moi, amène-moi en forêt, je connais tous les arbres, je vais te dire c'est quoi que tu peux faire avec chacun ». Mais je lui avais déjà donné le poste, au gars, avant de savoir tout ça, j'avais eu confiance.

Un jour, je lui dis « je vais voir du bois au Nouveau-Brunswick, viens-tu avec moi ? C'est un samedi ». Il était d'accord. Quand on est arrivé là, je vois mon gars à quatre pattes sur les piles de bois, un vrai chevreuil, il sautait partout. Combien il te vend ça, qu'il me dit tout à coup. Mais c'est trop cher, ça ne vaut pas ça, regarde, il y a tel défaut, il y a ci et ça. Mais que je lui dis « où est-ce que t'as appris ça, tu n'as pas suivi de cours là-dedans ». Mais c'était comme ça. Je l'ai écouté souvent et il avait souvent raison. La semaine d'après, j'avais mis 50 \$ dans sa paie comme ça, et je l'avais remercié; je n'ai pas payé sa journée, j'ai payé les lunchs et tout ça. Il en a brailé, il ne s'attendait pas à ça. Plus tard, même scénario, il me dit « moi je veux acheter le bois, et tu vas être avec moi; mais c'est moi qui achète, et puis je te rencontre ». Puis au bout de 3 ou 4 ans, il me dit « ben maintenant, c'est moi qui achète tout seul, et je te dis combien ça fait, tu n'as plus besoin d'être là ». Depuis ce temps-là, c'est lui qui achète le bois.

Cette décision, je pense, a été un peu intuitive. Je me rappelle, ce gars-là, quand il a commencé à parler au téléphone, il me faisait penser dans le temps de Séraphin à la télévision, quand il fallait parler ben fort pour que le gars comprenne à l'autre bout, tu sais. Des bons coups intuitifs en affaires, j'en ai eu plusieurs. Mais écoute, ce n'est pas compliqué les affaires, hein, il faut que tu aies plus de bons coups que de mauvais coups. Je vais te parler d'un autre bon coup que j'ai fait.

C'était en 1985, j'ai eu une histoire à la Baie-James, et ça m'a rapporté. J'étais là au bon moment, c'est tout. Un jour, j'ai eu un téléphone d'un architecte qui travaillait pour les indiens Cris. Il me dit que mes fenêtres, installées sur leurs maisons, ont été mal posées, elles font de l'air, et tout et tout, et il me demandait d'aller faire un rapport, une expertise là-dessus. Alors je lui dis que je n'ai pas de garantie là-dessus, puisque je ne les ai pas posées, et que je peux y aller si je suis payé. Il dit que, de toute façon, on va me payer, qu'il n'y a pas de problème pour ça. Ça fait que moi, qui ne parle pas anglais, je me retrouve sur l'avion, j'ai mon petit dictionnaire anglais français, finalement j'atterris à Val D'Or. Là, je prends Air Cribec, et sur l'avion, il y a seulement que des Cris, et j'atterris à la Baie

James. L'aérogare, c'était une petite cabane moins grande que la cuisine ici. Là, il y a deux Cris qui viennent me chercher et ils m'amènent au Conseil de bandes. Moi j'ai toujours mon petit dictionnaire pour traduire un peu, et ils savent pourquoi je viens là; ils m'amènent à l'Hôtel, - qui est une maison - pour dîner. Je me débrouille comme je peux. Et il arrive un gars qui me cherchait, un grand gars de 6 pieds, les cheveux blonds sur les épaules, tous vagués, une « froc » de cuir avec des grandes franges, - on dirait Davy Crockett - il s'assit à ma table, et il se présente. Et il parle très bien français. Il me dit que ce sont les Cris qui lui ont demandé de servir d'interprète et que lui, il fait partie du village etc... Lui, son père c'était un coureur des bois, un blanc, qui avait eu une relation avec une femme Cri. Et il avait 2 diplômes universitaires, un en administration, et un autre en je ne sais pas quoi, et il a décidé de revenir dans le village où il est venu au monde. Il a marié une femme Cri. Et c'est bien sûr qu'il était un type du BS que les Cris reçoivent du gouvernement. Parce qu'il me disait « pourquoi que je ferais des efforts? pourquoi que j'irais travailler? j'ai du plaisir ici, je suis bien payé, tout le monde m'aime ». C'était le bonhomme que tout le monde aimait, j'ai fait toutes les maisons du village, il rentrait dans les maisons, il avait juste à frapper, et il rentrait. On arrivait dans des chambres pour vérifier des fenêtres où c'est qu'il y avait des problèmes; la sauvagesse n'était pas couchée dans son lit, elle était couchée à terre, et on l'enjambait. On passait par-dessus elle, on ouvrait les draperies et tout ça... et elle ouvrait un œil des fois, et nous regardait, mais elle ne s'occupait pas de nous autres. C'était lui qui rentrait, c'était comme le Dieu du village.

Puis c'est bien sûr que j'ai écrit un rapport, et j'ai offert deux solutions aux Cris : une économique, et aussi une dispendieuse. Celle qui était économique, c'était de mettre une troisième vitre dans la fenêtre, parce qu'elle était prête pour ça. Mais ce serait des vitres qui seraient taillées sur place pour être capable de les poser. Parce que les fenêtres étaient posées tout croche, en trapèze; les vitres devaient donc avoir la même forme pour ne pas faire de l'air. Et la deuxième solution, c'était de reposer des fenêtres neuves sur toutes les maisons selon l'art du métier. Ça fait que l'architecte me répond « moi celle que je veux, c'est la deuxième façon, et tu me dis combien ça coûte ». J'ai dit « je ne peux pas te dire comment ça coûte, je ne suis pas un entrepreneur, je suis un manufacturier ». Il dit : « moi j'ai confiance en toi, et c'est toi qui vas me poser les fenêtres, je ne veux rien savoir d'autres, tu me dis combien ça coûte, ton prix est le mien ». Ça fait que je lui ai fait un prix; dans le jargon du métier, on appelle ça un prix pour ne pas avoir la job. Mais j'ai eu la job. J'ai fait le premier village, puis un deuxième, puis un troisième. Je peux te dire que j'ai envoyé 2 hommes, je suis allé avec eux, et j'avais trouvé une méthode rapide pour poser les fenêtres. Je payais très généreusement les gars que j'avais. Résultat, je faisais 25 000,00 \$ de profit par semaine. Alors cette année-là, on est en 1985, s'est soldée par un profit, et si je regarde le profit, c'était carrément mon contrat de la Baie James, sinon il n'y aurait pas eu de profit.

Par la suite, c'était le début des belles années. Il y avait des problèmes quand même, mais écoute bien là, quand tu es dans un contexte de marché où tu fais de l'argent, les problèmes deviennent très faciles à résoudre. Tu sais, un bon moment donné, il te manque des ressources, tu mets une personne de plus, et ce n'est pas grave, ça ne dérangera pas trop le profit. Tu sais, il y en a du profit quand le client ne te demande pas combien ça coûte, ni quand tu vas me le livrer, c'est une grosse différence. On a vécu ça; oui, j'ai vécu ça durant 5 ou 6 ans. Ça a fait toute la différence. Là, à l'heure actuelle, on vit un marché qui est saturé, et où le seul argument qui compte, c'est le prix. Et il ne faut même pas que tu parles de la qualité, ou si tu en parles, la qualité devient l'argument seulement si le prix est égal ou meilleur marché. Mais on ne peut pas dire qu'on peut vendre notre qualité à l'heure actuelle, ce n'est pas vrai.

9/ L'avenir va être difficile parce que le marché est devenu très dur, très très compétitif; et c'est parfois lui qui décide à ta place, et te bouscule.

Tu comprends, mon objectif est toujours de faire des profits; mais ils se sont dégradés d'année en année. J'ai vu fondre mes profits, je suis parti de 16, 17, 18 % avant impôt, pour tomber peut-être à 2 ou 3, d'année en année, il faut que tu sois fort. Et cela a supposé des décisions très très difficiles. Exemple, tu ne peux pas faire absorber par ton personnel les problèmes du marché. Tu peux demander des sacrifices à ton personnel, mais ça ne peut pas combler une marge comme ça.

Quand un paquet de petits manufacturiers sont partis en affaires dans les paroisses, personne ne pouvait imaginer ça. Tu as bien beau avoir le meilleur vendeur, à un moment donné, il l'a perdu son client. Tu peux dire qu'il est coupable, mais tu fais quoi ? Tu mets un autre vendeur ? Est-ce qu'il va faire mieux ? Non, il va vivre les problèmes de marché, le problème de la compétition. Et là-dedans, on en a connu de gros problèmes. Je me rappelle, mon directeur des ventes, il s'est fait voler des comptes. Je me rappelle d'un compte entre autres, en Ontario, celui d'une très grosse chaîne de magasins. Sur 65 magasins, mon vendeur en avait ouvert 55, c'était tout un tour de force d'avoir fait cela dans un an, il donnait des cours dans chaque magasin, il donnait un très bon service. Nous avions toujours une centaine de mille piastres d'échantillons sur le plancher. Un jour, un groupe de Québec est arrivé chez ce client, et nous avons été chassés de là. Nous autres, on a prétendu que ce groupe avait mis de l'argent dans la poche de l'acheteur de la compagnie. C'était un nouvel acheteur. On est sorti de là, d'une claque, pouf ! Ces magasins-là achetaient de deux manufacturiers au Québec, et on s'est fait sortir tous les deux. Paf ! Ce n'est pas rationnel ça, mais c'est ça, le marché.

J'avais un million quatre cent mille dollars de vente avec ce client, et du jour au lendemain, d'une claque, un million quatre cent mille dollars de ventes parties en fumée. Tu te mets dans la peau d'un directeur des ventes, c'est dur sur la

motivation, et c'est ce qui est arrivé ; mon directeur des ventes s'est démotivé de mois en mois. Il suivait moins ses gars, ses vendeurs, il disait que ça ne donnait rien d'aller sur la route, que c'était dépenser de l'argent pour rien. Il restait collé à son bureau.

10/ Oui, le marché peut être très sévère parfois. Je te raconte finalement l'aventure la plus difficile que j'aie vécue : « l'histoire de ma faillite ».

À un moment donné, j'ai eu du trouble avec la banque. Je crois bien qu'il y avait beaucoup d'embrouilles dans ma banque. Ah mon Dieu! je pourrais faire un livre là-dessus. Ils ont fait une prise de possession, et j'ai ressorti de là, cassé. Ils m'ont brisé, ils m'ont cassé les reins. Tout ça s'est passé en deux étapes.

Quand la Banque est rentrée chez nous la première fois, je devais 670 000,00 \$ sur une marge de crédit à court terme. En garantie, j'avais 1 200 000,00 \$ de comptes à recevoir, dont 1 050 000,00 \$ dans le courant. Cela n'a pas l'air d'une situation de faillite. Alors qu'est-ce qui leur faisaient peur ?

Je pourrais t'expliquer, mais ça met trop de gens en cause; laissons dormir ça, je te raconte par contre quelques péripéties.

C'était le 24 décembre 1980, à 4h00 de l'après-midi, il m'a rentré le syndic - pour moi, ces gens sont les fossoyeurs de l'industrie au Québec - pour prise de possession, pour liquidation. Mais des syndics qui ne s'annonçaient pas comme ça. Ils disaient toujours que c'était pour redresser, mais en quelque part, ce n'était pas ça. On m'a d'abord imposé d'engager des consultants, qui ont fait un diagnostic de l'entreprise. On devait comme prouver, qu'on était rentable. Ces gens coûtaient à peu près 100 \$ de l'heure à cette époque. Et des fois, ils étaient 2 ou 3 dans le bureau. Les gars parlaient de Québec, et descendaient chez nous, et ils ne faisaient absolument rien. Puis, je me rappelle, on m'empêchait de faire un chèque de fournisseur de 50 \$ ou 60 \$. Et de leur côté, ils me facturaient 500 \$ ou 600 \$ par jour. Cela n'avait pas de bon sens, c'était du vol direct. Ils appelaient ça à l'époque des « mandats de banque ». La seule chose qui est sortie de tout cela, c'est un rapport paru à peu près 5 ou 6 mois plus tard et qui disait que, chez Martin, c'était correct. J'en ai toujours une copie de ce rapport.

Mais face à ces gens, il faut que je te dise, j'avais peur. Très peur, ça rend fou, c'est épouvantable. Tu perds tous tes moyens, tu deviens carrément inefficace. Je te dis comment ça s'est passé, la prise de possession. Il était 4 heures de l'après-midi. Ça fait que je me rappelle du gars, une espèce d'armoire à glace. Il avait l'air pratiquement d'un tueur, comme dans les films. Il est arrivé avec son gardien, avec un doberman, un gros chien, le poignard sur lui, une couette de cheveux longue de même avec un élastique dans le dos. Et avec ses gars, ils m'ont mis dehors. Et lui, il s'est installé, un matelas à terre, le petit poêle à côté de lui, et il restait là. Le soir à 11h00, je me rappelle, il me téléphone. Il avait fouillé, je ne sais pas quoi, dans la boîte électrique, et le système avait sauté. Et il n'y avait plus d'électricité. Alors j'y ai été et j'ai remis le courant, puis je suis

rentré chez nous. Le lendemain, je lui ai apporté de la nourriture, c'était le jour de Noël. Mais 2 ou 3 jours plus tard, le gars a craqué. Je me rappelle qu'il m'a dit « je file bien mal, je travaille pour des bandits, j'ai assez peu confiance à cette banque-là que j'y mets même pas mon argent. L'argent que je gagne, je la cache. Il me reste un an à travailler pour eux autres. Après ça, je m'achète une terre dans la Beauce, je travaille 7 jours par semaine, 24 heures par jour. Mon salaire n'est pas gros, mais avec toutes les heures qu'ils me mettent, c'est pas pire. Je vais y arriver. Mais ici, je file bien mal, et cette entreprise-là est bien plus à toi qu'à eux, ces bandits-là ».

À un moment donné, il ajoute « écoute-moi. Tu me donnes 500 \$ par vanne, tu peux reculer des vannes après la bâtisse et les charger, et je ne vois rien ». Tu vois un peu le genre.

J'ai dit « non, je ne vais pas commencer à me voler moi-même. Elle est à moi l'entreprise, et je vais rentrer à nouveau dedans. Mais si tu veux, tu peux me rendre service. On est d'accord que ce sont des bandits. Et je sais que c'est toi qui as la clé de la boîte à lettre, et qui va chercher mon courrier, les chèques qui rentrent, et tout ça. Alors ce que j'aimerais, c'est que tu me prennes des photocopies de chaque chèque qui rentre ici ». Le gars l'a fait très bien. Le temps des fêtes a passé. Puis les Banques se sont parlé, elles étaient deux, et elles ont convenu de me lâcher. On voulait que mes employés investissent 60 000,00 \$, et que j'en fasse autant, et la banque tout autant. Puis la banque a versé dans mon compte le fruit des recevables payés durant cette période. Mais il manquait 75 000,00 \$ si je comparais avec les photocopies des chèques reçus. Ça fait que là moi, j'ai parti, et j'ai descendu à la succursale bancaire, et là j'étais pas beau pantoute, je ne riais plus du tout, j'ai ramassé le bureau, et j'ai culbuté le gérant après le mur. Ce n'est pas une farce que je te conte là, la table accotait là, j'ai sorti les photocopies de ma poche et je les lui ai montrées. Je lui ai dit « ça, c'est des photocopies des chèques reçus et encaissés par vous, et il manque 75 000,00 \$. Ça presse de remettre ça dans le compte ». Le lendemain, ils ont redéposé 50 000,00 \$. Et là mon comptable, Monsieur Savard, me dit « Jocelyn arrête, tu le sais que c'est des bandits, ils vont se graisser 25 000,00 \$ entre eux autres, arrête, sinon ils vont te rachever ». C'est la fin de la première étape. Mais là, j'ai compris, le mal était fait. Oui, sur le marché, la nouvelle se répandait. Mauvaise publicité, Martin a des troubles de finances, il a des démêlés avec la banque. Ça fait que là, j'ai fait 3 ans, 1980 à 1982, dur, dur. Et on était en pleine récession. Là, j'ai fait 2 années à perte, je n'avais jamais fait de pertes, jamais. J'étais là-dedans depuis 20 ans, et je n'avais jamais fait de pertes. Et dans cette conjoncture, j'ai dû remettre de l'argent dans l'entreprise. Je vends mes REER et j'hypothèque ma maison. Et avec ça, on est allé chercher une subvention de l'OPDQ. Tout ça ensemble, je mettais 80 000,00 \$ et l'OPDQ a mis 210 000,00 \$. En fait, quand les argents ont été déboursés, en réalité je comblais la perte de 2 années qui venaient de s'écouler, ça faisait tout juste me remettre à flot. Mais là, je n'avais plus de liquidités personnelles, et tous mes

actifs avaient été mis en garanties. Mais malgré ça, j'étais encore en situation difficile, du moins aux yeux de la banque. C'est à ce moment-là que la Banque est rentrée à nouveau chez nous, et là, ils m'ont rachevé. On est le 25 août 1983. Ils m'ont lavé personnel.

Ils ont fermé l'usine, mis tout le monde dehors. Saisi les biens, les stocks, les équipements, tout, tout, tout. Les recevables, c'est la banque qui les a collectés et non les mandataires. Les mandataires ont demandé et obtenu de vendre les stocks. Ils ont demandé pour faire ça 185 000,00 \$ d'honoraires payés à même les recevables. Moi je me suis défendu avec les avocats de Québec, parce que la Banque avait pris mes avocats. C'est drôle hein ? Mes avocats, c'est honnête des avocats, mais des fois, tu sais, c'était plus payant d'aller avec la banque qu'avec moi. Ils ont demandé 80 000,00 \$ à la Banque, mais moi c'est bizarre, j'ai réussi à me défendre avec 15 000,00 \$ avec des avocats de Québec qui sont normalement plus chers que les gens de Rivière du Loup. Bref, ils dilapidaient mes biens. Au bout de ça, la Banque a été payée à cent cennes dans la piastre. Ça veut dire qu'ils n'ont pas pu revenir contre moi personnel, parce que, souviens-toi, j'endossais personnel.

Le même gars qu'en 1980, qui travaillait pour les nouveaux mandataires, avait des ordres de vendre mes stocks. Attends, quand je parle de mandataire de banque, je parle de bandits, on s'entend là-dessus, d'accord ? Quand il saisissait des stocks, il partait de nuit avec des camions, il défonçait la porte et il sortait le stock. Mais un de mes fournisseurs, qui avait appris cela, m'appelle et me dit « Jocelyn ça presse, viens me voir à Québec, ton monsieur est en train de vendre tes stocks à un liquidateur, il faut que tu prennes une injonction ». Alors j'ai pris une injonction interlocutoire et je l'ai eue. J'avais un avocat de Québec, un jeune agressif, qui avait bien travaillé. Mais quand je suis revenu au bout d'un mois et demi pour l'injonction permanente, mon monsieur se présente en cour, et là, il jure qu'il avait vendu mes stocks bien avant, avec papier en main pour le prouver. Ça fait que le juge n'a pas accordé d'injonction permanente et là, moi, la tête m'a tombée sur les genoux. J'étais fait, je n'avais plus d'inventaire et donc aucune possibilité de repartir ça. Mes inventaires étaient saisis. Mais là, mon avocat me dit « non, non, attends, c'est pas fini, le juge veut te voir ». Je vais voir le juge qui me dit ceci « on sait que ce monsieur est un bandit, et je sais qu'il s'est parjuré, tu reviens demain avec une demande de saisie avant jugement, et je te l'accorde. Là, on les bloque pour 2 ans ». C'est ce que j'ai fait. À ce moment-là, ça m'a permis de garder les stocks sur place. Mais je devais trouver de l'argent pour les racheter et redémarrer.

Alors là, j'ai essayé, par terre et par mer, tous les scénarios d'investisseurs possibles et inimaginables. J'ai rencontré tellement de gens, tout le monde est venu sentir dans mes affaires. Mais personne n'était intéressée. Personne n'a voulu mettre une cenne dans l'affaire. Et finalement j'ai fait le tour des oncles et de la famille. Et là, ça a marché, j'ai ramassé un capital de 200 000,00 \$ à coup de 10 ou de 15 mille. Je suis très redevable à un de mes petits oncles qui avait

déclenché le mouvement. J'étais bien chum avec lui. Il m'avait dit « moi je n'ai pas d'argent, mais je vais te prêter 25 000,00 \$. Et si moi je fais ça, un autre va le faire, et un autre va le faire, et on y va ». J'ai dit « je ne veux pas faire ça ». Mais il m'a répondu : « t'as pas le choix. Moi, mes garçons travaillent dans ton entreprise, et je veux qu'ils travaillent encore ». C'est vrai, le gars n'avait pas une cenne. Mais il l'a fait. Ça fait que je suis parti avec lui un samedi soir, et nous avons visité les membres de la famille, et je suis revenu au bout de 3 jours, après avoir ramassé 200 000,00 \$.

À l'intérieur de ça, il y avait un des oncles, qui était cultivateur, et qui, à un moment donné, avait eu un gros montant d'argent dû à une expropriation, parce que la route Transcanadienne lui avait coupé sa terre. À lui tout seul, il avait mis 110 000,00 \$. Il avait pris ainsi le contrôle de ma compagnie; il le faisait pour ses garçons. Moi j'avais, tu tombes là, je n'avais plus que 12.5 % des actions. Nous étions neuf actionnaires. Lui mon oncle, ses 110 000,00 \$, il a mis ça au nom de ses garçons. Son but était de ramener un de ses gars qui était à Montréal, qui était ingénieur, qui avait une maîtrise en administration, un MBA, et qui gagnait à l'époque une vingtaine de mille dollars par année. Moi, comme employeur, je n'étais pas sûr de la force de ce gars-là, un gars qui avait tout ce bagage d'instruction. J'avais certains doutes, mais c'était un bon p'tit gars.

Je continue mon histoire. Ça fait que là, je me suis présenté à la banque avec un scénario de rachat des stocks. C'est très compliqué, ce qui s'est passé, et encore plein d'embrouilles, mais j'ai pu les racheter. Et voilà, j'étais reparti en affaires. Là, on a débuté, et dès la première année, j'ai fait 700 000,00 \$ de chiffre d'affaires. Ce n'était pas beaucoup mais mes associés, on était 9 avec moi, ils étaient enchantés, il y avait des profits. Mais c'était un profit comptable, j'avais racheté les inventaires à un prix bien en bas du prix coûtant. Pour moi je venais de faire une fichue de belle perte, mais ça, personne ne l'a vue. À mes cousins, je leur expliquais et ils ne comprenaient pas. Mais le cousin MBA, lui, il le comprenait, mais il ne le disait pas. En fait je ne sais pas s'il le comprenait. Je ne suis pas sûr. Ça me rappelle, c'est à ce moment-là que je suis parti avec le MBA, pour aller voir des clients dans les Maritimes. Comme je ne parle pas anglais, ça faisait mon affaire, puisque lui, il parlait anglais. Mais c'est au bout de 2 ou 3 voyages comme celui-là qu'il m'apprend que ça ne l'intéressait pas vraiment la vente, et qu'il avait perdu son temps d'aller voir ce monde-là. C'est là que j'ai réalisé que j'étais réellement seul dans l'entreprise.

À l'époque j'allais partout, je partais sur la route 2 à 3 jours par semaine, dans les Cantons de l'est, dans la région de Montréal, j'allais jusqu'à Hull, aussi dans les Maritimes et dans la partie française du Nouveau-Brunswick. Et en plus je voyais certains architectes au hasard. En fait je me « garochais partout » où je pouvais. Et, cette année-là, j'ai vendu 1.8 million. Puis j'ai rattrapé mon année avec le contrat de la Baie James dont je t'ai déjà parlé.

Mais je savais que je ne pourrais pas « runner » ça de même bien longtemps. De plus, j'avais eu des mots un peu avec mes associés. Je n'avais pas d'appuis. Ça

faisait deux ans que je marchais comme ça. Alors je me suis dit que je devais trouver un moyen de les racheter. J'avais 12.5 % des actions. Comment aller racheter 100 % ? D'abord, j'ai préparé une feuille de papier, très simple, qui mettait les pour et les contre. Puis je suis allé voir les « mononcles » et les « matantes ». Là-dedans, il s'en est trouvé un qui me dit à un moment donné « dans le fond, c'est à toi cette entreprise, ça fait deux ans que tu es là, et que tu travailles comme un fou. Et l'autre, le MBA qui est à Montréal, ne s'en occupe pas bien bien, au fond ». Pourtant ces gens-là m'avaient dit que je devrais aller travailler dans la shop, sur le plancher et qu'ils allaient mettre l'autre, le MBA, comme président. Et quand ils ont fait ça, je ne m'en suis pas mêlé. Je me disais « fais ta job, ils jugeront ensuite ». En fait les petits actionnaires étaient assez d'accord pour que je les rachète. Mais je devais aussi convaincre le plus gros actionnaire, celui qui avait mis 110 000,00 \$ dans l'affaire.

Mais avant d'arriver à ça, il faut se dire que, quand j'avais redémarré avec les cousins, ça avait été difficile. On avait été arrêté 7 mois, le temps de toutes les tracasseries administratives et légales. Le lendemain, il n'y avait même pas une commande. J'avais commencé par faire rentrer 2 ou 3 gars, et on avait tout remis en ordre. Et moi je m'étais mis à rappeler des clients que j'avais déjà eus et qui achetaient de moi. J'ai rappelé des fournisseurs, des gens qui avaient perdu de l'argent avec moi. Je les ai rencontrés un après l'autre, j'en faisais, je ne me rappelle pas, 4 ou 5 par jour, puis je leur contais mon histoire et comment j'avais reparti ça... Mais les gars me disaient « Jocelyn, conte-nous pas toute ton histoire, on ne la connaît pas, et on veut rien savoir ». Moi j'avais la réputation d'être honnête, je n'avais pas gaspillé l'argent de l'entreprise, j'étais un gars plutôt « ménager », je n'ai jamais fait d'exagération. Et ça se savait. Et ils se rappelaient qu'en dernier, juste avant la faillite, je les payais mal, parce que j'avais beaucoup de trouble avec la banque. Mais par contre, ils se rappelaient aussi que je ne leur racontais jamais de menteries. Je ne pouvais pas respecter mes obligations, ils s'en souvenaient, et je ne leur racontais pas d'histoire. Je prenais le téléphone et j'appelais, et je leur disais exactement ce qui se passait. Je me rappelle, avant la faillite, j'avais vu un de mes fournisseurs qui me vendait du bois et je lui avais dit « Gilles, j'ai peur », en pensant aux gars de la banque. Mais non, qu'il me dit « ils ne sont pas comme ça, je les connais bien. Ils viennent à la pêche avec moi, ils ne te toucheront pas. Ils te font peur, d'accord, mais ils ne te toucheront pas ». Mais c'était arrivé quand même, et il était bien découragé de cela. À l'époque j'avais un avion personnel, un 4 places, et j'ai pensé à lui. Je lui donnerai mon avion, et je lui avais dit, « quand tu viendras me voir, apporte un contrat antidaté d'un an, je vais te signer ça comme de quoi que l'avion t'appartient. Ils vont me laver, je le sais ». Et je lui ai donné mon avion. Un jour, plus tard, comme ça, il est venu me donner de l'argent en me disant « dépêche-toi de repartir ta shop pour que je te revende du bois ». En affaires il y a souvent comme ça des gens qui ne te laissent pas tomber.

Mais, pour revenir à mon cousin MBA, qui n'aimait pas la vente, il a fallu que je me débrouille pour trouver un nouveau gérant des ventes. J'avais essayé d'avoir mon ancien directeur des ventes, mais je n'ai pas pu l'avoir, parce que je n'étais pas président. Et lui, il ne voulait pas travailler pour les petits cousins et les mononcles, et il me refile le nom d'un gars qu'il connaissait, et il me dit « il n'est pas bon comme moi, mais il peut être pas pire ».

C'est une petite décision, celle-là, mais je te raconte. En fait j'avais aussi un autre nom. Je suis allé voir les deux gars. Le premier, je l'avais déjà rencontré, et il ne m'avait pas épaté. Mais quand même, je monte à Montréal avec dans ma valise deux offres, l'une plus basse, pour celui qui ne m'avait pas épaté, une autre plus élevée, pour l'autre personne. Il s'appelait Serge, il ne m'avait pas nécessairement impressionné, mais à quelque part, je trouvais qu'il avait du « torque » plus, et j'avais eu une bonne référence, et pour lui j'avais une offre pratiquement deux fois plus cher. Ça fait que je rencontre le premier et je soupe chez lui; sa petite femme arrive et elle l'engueule comme du bois pourri. Je vois que c'est pas lui qui mène, c'est elle. Je lui fais quand même une offre, mais à quelque part non, ce n'est pas mon homme. Je reviens à mon motel, j'appelle le président, c'est-à-dire mon cousin, je lui parle de ça et lui dis que je rencontre Serge le lendemain matin. Il me répond « tu n'as pas à aller le rencontrer, tu en as déjà un, et il coûte moins cher ». Alors là je lui ai dit « j'ai une petite nouvelle pour toi. Moi je suis le DG, t'es peut-être bien le président, mais moi je suis le DG, et puis si je fais pas bien la job, mets-moi dehors, mais c'est moi qui va prendre cette décision. Ça fait que demain matin, je vais voir Serge, et je vais voir ce que je fais ». Ça fait que j'ai été voir le gars à 8h00 du matin chez lui parce que je voulais voir sa femme et sa petite fille, parce que je voulais savoir dans quel contexte familial il vivait. Je pensais toujours à mon gars de la veille. Et j'ai trouvé que ça avait de l'allure. Je savais qu'il avait un problème d'alcoolisme ; mais sa femme semblait bien filer. Je me suis dit que ce n'était pas majeur, et je me suis mis à négocier avec lui. Je sors mon offre, tout content. Il la regarde et il dit « je n'irai pas travailler pour toi à ce prix-là parce que je moi, j'ai telle et telle chose, j'ai de quoi à faire. Puis je vois bien ce qui m'attend, et ce que je devrai faire; ton usine redémarre, il y aura beaucoup de travail... ». En fait il a fait sa négociation. Finalement je lui ai demandé ce qu'il voulait et je le lui ai donné. J'ai eu des difficultés avec les actionnaires le lendemain, mais ce n'était pas grave. Ce n'était pas grave, parce que c'était le bon choix.

Ça a été une décision importante, et 6 mois après cette décision importante, j'ai pu racheter les huit autres actionnaires, parce que je voyais bien que ça ne pouvait pas marcher autrement. J'y ai été par gel de capital, j'ai pas sorti une cenne pour faire ça ; et j'ai racheté tout le monde. Celle-là a été une décision majeure, je redevenais actionnaire unique.

Mais, racheter tous les « mononcles, matantes » et cousins actionnaires : tout ça a l'air bien beau, mais ça n'a pas été facile, j'ai été vicieux sur les bords, un peu.

Mon petit cousin MBA me disait souvent : « à un moment donné, les mononcles vont mourir et on rachètera tout ça, et on sera tout seul tous les deux, et on va faire de l'argent ». Mais moi, je lui demandais « toi, tu vas faire quoi » ? Il me disait « moi, je vais rester à Montréal ». Mais ce que j'entendais, c'est « je vais rester à Montréal, le jeu de monopoly est plus grand à Montréal, je vais faire de l'argent avec l'entreprise de Martin, et je vais réinvestir dans d'autres choses à Montréal ». C'est ça que j'entendais. Ah bon, ç'avait ben du bon sens, mais c'est là que l'idée m'a germé que je rachèterais tout le monde. Alors je lui ai dit « oui, mais pourquoi est-ce qu'on ne les rachèterait pas maintenant ? » Son père et ses frères détenaient 55 % du capital. Mais ce n'était pas son idée. Plus tard je lui ai annoncé que j'achèterais tout seul, parce que moi je ne joue pas au monopoly, je suis en affaires. Il me répond « tu ne peux pas racheter, parce que tu es un failli, tu ne passeras pas à la banque ». Je lui ai dit « t'as une maîtrise en administration, mais tu fais une grave erreur. Si j'en parle, c'est parce que tout est organisé ». Tout était organisé en effet, et ça s'est fait, ça a été une journée assez orageuse, mais ça s'est fait. J'avais regagné ma business.

Mon rachat, je l'ai étudié et préparé pendant deux ans. En fait, c'était préparé à partir du moment où la compagnie avait redémarré et que je m'étais dit : « je vais aller traverser la rivière, un jour ». J'ai mis deux ans, j'ai étudié toutes les facettes de ça, j'ai étudié les besoins des actionnaires, les mononcles et les matantes, ce qu'ils attendaient de l'entreprise, ce qu'ils voulaient entendre du président, et aussi ce qu'ils ne voulaient pas entendre. Et puis j'ai laissé la température monter. En attendant, je faisais ma job, je travaillais quinze, seize, dix-huit heures par jour.

Pour revenir à la rencontre avec tous les actionnaires, j'avais mon plan. À cette réunion, je suis arrivé et j'ai donné ma démission. Et suite à ma démission, là, j'ai dit au conseil d'administration « je rachète tout le monde, et je reste, ou bien c'est ma démission, et je pars, vous avez le choix ». Là, j'y ai été au bout, et j'ai exploité une chose, j'avais la connaissance du métier, de l'entreprise, j'étais le seul qui avait l'expérience.

Par la suite, je me suis expliqué avec eux. Aux petits actionnaires d'abord, je leur avais dit « voici ce que je vous offre, voici les avantages de ce que je vous offre, et voici aussi les inconvénients de ce que je vous offre, les deux bords de la médaille, vous vivez avec un bord, ou avec l'autre ». Tout le monde était d'accord, ça fait que là, j'ai parlé avec le plus gros morceau qui détenait 55 % avec ses garçons. Il me dit « je veux te rencontrer ». Il est arrivé avec la matante au bureau, et puis là, c'est un cultivateur, un petit bonhomme avec des gros sourcils gris là, et ti-bouc là, il me dit « j'ai le contrôle et je le garde ». J'ai dit à mon oncle « crachez pas en l'air, ça va vous retomber sur le nez ». Puis j'ai dit « vous, ma tante, ce que j'ai écrit là, ça tient pour vous, non ? Lui, il est fâché, il ne comprend rien, mais il est intelligent. Demain matin, il va comprendre et demain après-midi, il va signer. Ça fait que, mettez ça dans votre sacoche, et

vous lui ferez lire ça, ce soir. Il est intelligent, il va comprendre ». Le lendemain, ça a tombé, ça a été dur, mais ça a tombé.

Finalement, on a fini par s'entendre, surtout pour le paiement des actions. Et dans l'année qui a suivi, j'ai fait 250 000,00 \$ de profit. Ça se payait tout seul; j'ai pu tous les payer. L'année d'après, j'ai fait 750 000,00 \$ de profit, et l'autre année d'après, 1.4 million. C'étaient de bonnes années, fin des années 80.

11/ J'étais le seul actionnaire désormais. Et je dois ajouter : « il n'y avait plus mon père, non plus ».

Mon père me disait, quand je lui ai dit que j'avais racheté ça, « t'es fou, tu viens de repartir, t'as pas d'argent, et tu veux racheter les autres, t'es malade et tu vas te planter. » Tandis que moi, mon intuition, elle était que, si j'étais tout seul, ça marcherait plus qu'autrement. Parce que j'avais vécu 20 ans avec mon père et je me souvenais que je dépensais plus d'énergie à essayer de lui vendre mes idées, que de les faire, que de les réaliser. Alors, t'imagines ce qui m'attendait maintenant avec 8 autres actionnaires. Ce serait l'enfer.

L'idée que j'avais ? Je vais te conter deux histoires. Il y a un peu de folie là-dedans. C'est peut-être un état d'âme, un état d'esprit.

La première histoire concerne mon père. Au moment où la banque avait saisi mes actifs, il m'avait fait dire par le petit oncle qui m'avait un peu convaincu d'aller vers la famille « tu diras à Jocelyn que s'il est un homme, il va se trouver une job. Un homme doit se trouver une job ». J'avais dit à mon petit oncle « là, mon père a l'air de vouloir faire faire ses commissions. Alors tu vas en faire une pour moi, tu lui diras qu'un millionnaire, ça se trouve pas de job ». Là, je pouvais régler ma relation avec mon père. Dans mon esprit, je ne l'avais pas perdue, cette usine-là. Et suite à ça, je me suis séparé de lui définitivement. Mon père, quand il y a eu la faillite et que j'avais redémarré l'entreprise, avait à ce moment-là 65 ans. Il travaillait une demi-journée par jour. Et quand j'ai tout racheté, j'ai été le voir, et je lui ai dit « combien vous en voulez d'actions ? Je vais vous en donner, mais je garde le contrôle ». Il dit « non je n'en veux pas, je suis trop vieux, non, j'en veux pas ». J'ai dit « OK, à partir d'aujourd'hui vous n'avez plus de salaire ». Là, je l'ai vu blêmir, car il voulait prendre sa retraite. Alors je lui ai dit « vous n'aurez plus de salaire, mais je vais vous donner une rente, soit la même chose que vous gagniez. Mais il y a une condition. Je ne veux plus vous voir donner votre opinion dans cette usine-là. Vous avez le droit de venir, vous avez le droit de dire bonjour aux gars. Vous voyez un gars voler, je ne veux même pas le savoir, c'est ma méthode de gestion qui marche à partir d'aujourd'hui. Et si vous respectez ça, vous ne manquerez jamais d'argent. Le matin où vous ne respecterez plus ça, il ne rentrera plus une cenne. Vous vivrez de vos économies et de votre retraite ». Et il l'a respecté. Quelques années après, il m'a dit : « je ne comprends pas ce qui se passe dans cette usine-là, il n'y a pas

de contremaître, tout le monde a l'air motivé, et ça marche ». J'étais déjà à une autre époque.

L'autre histoire, telle que je m'en souviens, je l'avais écoutée sur une cassette de motivation, c'est une histoire qui a peut-être influencé beaucoup mon existence. La petite histoire s'appelle le « champ de diamants ». C'est l'histoire d'un fermier d'Afrique, un noir, qui possédait une petite terre. Et le samedi et le dimanche, il s'en allait toujours à la taverne, prendre sa bière avec ses chums, et parler du rêve qu'il caressait. Son rêve, c'était d'être un prospecteur de diamants. Il en assez parlé, qu'un jour, il a finalement vendu la petite terre pour une bouchée de pain, il a laissé sa femme, ses enfants et il est parti à l'aventure. L'histoire dit qu'ils ont retrouvé le gars, 20 ans plus tard, clochard sur le bord du chemin avec sa poche sur le dos. Il n'avait jamais trouvé de diamants. Mais celui qui avait acheté sa terre ne trouvait jamais le temps d'aller prendre sa bière à la taverne. Il aimait bien sa terre, il la travaillait sept jours sur sept. Et souvent il allait marcher sur sa terre et il l'examinait, se demandant toujours ce qu'il pouvait faire pour l'améliorer. Jusqu'au jour, un bon dimanche, sur le bord de la petite rivière, il voit une drôle de roche. Il la fait analyser, et découvre qu'il avait en fin de compte acheté une terre de diamants. La morale de ça ? Sans doute que celui qui voulait être un prospecteur ne s'était même pas préoccupé de savoir ce qu'était un diamant à l'état brut. Donc il ne connaissait pas son affaire. L'autre, c'était un travailleur qui était toujours à la recherche de faire mieux avec ce qu'il avait entre les mains. Dans la période où j'ai tout perdu, je me suis rappelé de cette histoire et je me suis dit, qu'avec mes connaissances...

... il fallait que je reprenne mon usine parce que c'était là mon champ de diamants. Je pense que les gens qui réussissent, ce sont des passionnés, je pense que c'est ça le secret de la réussite. Ils ont tous ce même trait de caractère, je pense.

« Le diplôme devient principe
d'incompétence dans la société moderne »
(Guy Rocher)

Sonia

Mon entrée dans l'entreprise de mon père est toute récente. Jocelyn m'a convaincue, il m'a apporté de bons arguments, une belle boîte qui t'attend, des gens dynamiques... un apprentissage rapide du monde des affaires. J'avais envisagé partir à mon compte, mais c'est un sentiment d'attachement longuement entretenu qui m'a fait changer d'idée. J'ai grandi dans cette entreprise, je l'ai vue sous tous les angles, j'ai vécu par la bande toutes ses difficultés. Et puis à travers ma formation aussi, quand j'ai étudié à l'Université, - je suis diplômée en gestion - quand j'apprenais des choses à l'école, je me mettais toujours dans le contexte de l'entreprise chez nous, ça me permettait de comprendre mieux des choses.

12/ J'ai travaillé jeune dans l'entreprise MARTIN. J'y ai trouvé le goût du travail, de l'ambition aussi et de la motivation.

Quand je travaillais ici l'été, cela voulait dire travailler pour construire des choses, pas travailler pour une paye, un salaire, mais travailler pour bâtir et me valoriser et avancer. Je me souviens, j'ai commencé jeune, j'avais onze ou douze ans. Pour une petite fille de douze ans, disons que je me donnais beaucoup de mal, j'arrivais le soir et j'étais brûlée. Et je m'en souviens encore; il y a treize ans de cela. Et les employés aussi s'en souviennent. Mais quand j'ai eu 15 ans, j'ai eu envie de voler de mes propres ailes; voilà pourquoi j'ai pensé ne pas revenir travailler pour mon père. Je crois qu'en quelque part, j'avais envie de le boxer; je suis très indépendante. On s'est beaucoup boxés, mais ça fait qu'à quelque part, aujourd'hui, on forme une bonne équipe, tout ça a formé mon caractère. Mais je n'ai pas eu de misère, j'ai fait ce que j'ai aimé.

Ainsi, quand j'ai travaillé chez A&W, j'ai appris beaucoup : subir des ordres, prendre des responsabilités – j'étais chef de section déjà à 16 ans – bâtir des choses. Moi ça me prend du changement tout le temps; il faut que ça change, il faut qu'il y ait des projets, il faut qu'il ait du nouveau, il faut que j'apprenne. Je vais te dire, quand je suis rentrée l'année passée, au mois de mai, après mes études, Jocelyn m'a dit « j'ai pas de poste pour toi, je n'ai pas de poste ouvert, il n'y en a pas de job pour toi. Si tu veux rentrer travailler, trouve-toi de quoi à faire, trouve-toi de l'ouvrage, je te laisse le champ libre ». Ça fait que par pur hasard, il y avait un besoin au bureau des commandes, j'ai dit bon OK, on va

s'installer là, et on va aider au bureau des commandes. J'ai fait ça tout l'été, ça m'a permis d'apprendre les produits, faire des prix, faire des soumissions. Mais quand l'été s'est terminé, les commandes diminuaient, il y a moins de business, ça s'en venait un peu plus ennuyant. J'ai dit bon, là il faut que je fasse autre chose. Je suis allée voir Jocelyn, et j'ai dit « là je m'ennuie, trouve-moi d'autres choses ». Il m'a donné tous ses dossiers qu'il n'aimait pas faire, tout ce qui concerne les gouvernements, les rapports, les normes. Il m'a donné un beau défi, un gros défi en fait, et ça a été un gros succès pour moi. On avait été mis au courant qu'il y avait des subventions de disponibles. Il dit « bon, c'est un beau défi, il faut que tu ailles me chercher des subventions ». J'ai travaillé là-dessus, et j'ai monté mon dossier, je suis allée chercher la subvention. Je l'ai obtenue, c'était deux cent mille dollars. Ça m'a encouragée, je me suis dit « aïe! je suis capable de faire des choses ».

13/ En ce moment, je travaille sur des dossiers de restructuration, le système de production à valeur ajoutée, et l'informatique, en particulier.

Ainsi, j'ai travaillé sur les nouvelles définitions des tâches. Ce que j'ai fait, c'est que je me suis recueillie. Et je me suis dit, chacun des postes, je vais le faire très objectivement, et je ne penserai pas à ce qui se fait aujourd'hui. Et là, j'ai dit tel poste, en principe, ça devrait être telle ou telle tâche qu'il y a à accomplir. Et après ça, j'ai une consultante qui a repassé en arrière de moi, et qui me guidait là-dedans. Et quand ça s'est terminé, je me suis assise avec les personnes en poste, c'est là où le vrai travail a commencé, et j'ai tout réexaminé ça avec eux autres. Et puis, s'il y avait des choses qui les agaçaient, ou qui leur prenaient beaucoup de temps, et que ça les empêchait de faire leur travail comme il faut, là, on redirigeait les tâches vers d'autres personnes. On a ainsi tout redessiné l'ensemble de tous les postes en production.

Il y avait des réticences au début; oui, il y en a eu. Mais l'employé a pris goût aux discussions. La réticence qu'ils avaient avant, je vais te le dire autrement, et tu vas rire : « ils trouvaient ça banal, des réunions, ils disaient que c'était une perte de temps ». Carrément. Pour eux, la production n'avancait pas, et pour eux, c'était banal. S'il n'est pas en train de faire une fenêtre, l'ouvrier dans l'usine, il trouve qu'il perd son temps. Parler c'est perdre son temps. Mais là, ils y prennent goût et les commentaires qu'on a eus, c'est que...

...« enfin on se sent écoutés, enfin je vais pouvoir émettre mes idées, c'est le fun ». Et là, ils ont hâte de dire ce qu'ils ont à dire. C'est spécial, on a vu la transition au courant de l'année, ça n'a pas pris de temps; là ils sont embarqués, et ils sont motivés.

« Les jeunesses d'à présent ne savent pas
ce que c'est que d'avoir de la misère »
(Louis Hémon)

Chapitre 8

RIOUX

L'entreprise familiale Les Fibres de Verre Rioux inc. (FVR) a été fondée à Sainte-Françoise, dans le Bas-Saint-Laurent, en 1980. Le fils, Valier Rioux, en faisait l'acquisition en 1990.

Une association stratégique avec un fournisseur majeur, Isidore Labrie (1986) ltée, en 1995, et la venue de Premier Tech Environnement à titre de principal client de Fibres de Verre Rioux allaient ensuite favoriser l'expansion rapide de l'entreprise. Cette impulsion élevait Les Fibres de Verre Rioux au rang des plus importants producteurs de composantes et de sous-composantes en matériaux composites au Québec.

Valier

Cette entreprise a démarré au départ avec ma famille : mon père, ma mère et moi. C'était ma mère qui gérait surtout, mais elle est décédée en 1987. Et après ça, c'est moi qui ai pris les commandes. Jusqu'en 1995, j'étais à peu près le seul maître d'œuvre là-dedans, j'étais tout seul, et je prenais toutes les décisions ; jusqu'à ce que je m'associe avec Monsieur Arnaud Gagnon.

Voyez-vous, j'avais un rêve quand j'ai débuté. Je pense que mon plus grand rêve c'était mon premier million de chiffre d'affaires. Là, je suis rendu à mon deuxième. C'est sûr, j'ai appris que ce n'est pas tellement important de faire des millions, c'est d'avoir de quoi de rentable qui compte.

I/ Mais ce qui m'intéresse par-dessus tout, je dois dire, c'est la production. Mon but a toujours été d'avoir mon produit à moi...

...de faire de la recherche et de préparer un produit. Et dans ma tête, j'ai beaucoup, beaucoup, beaucoup d'idées. Au départ, je voulais aller vers les produits moulés. Parce que moi, quand j'étais jeune, mon père vendait des motoneiges. Et quand je réparais des « cabs de ski-doo », je trouvais les produits moulés tellement beaux; c'est là que j'ai pris mon orientation. Mais c'est par hasard que j'y suis arrivé. Un jour, une personne m'a téléphoné et m'a demandé

de lui faire un bassin ; cela supposait un produit moulé. Ça m'a donné l'opportunité de « clencher ». Et à partir de là, je suis allé prendre mon savoir de mes fournisseurs et j'ai acheté des livres sur la fabrication des moules. Je n'avais aucune expérience de fabrication des moules, je l'ai appris par les livres. Un jour, j'ai sorti ma première pièce et j'ai commencé à produire tout de suite. Je pensais qu'un produit moulé pouvait être deux à trois fois plus rentable que les planchers de bois que je faisais à l'époque. Mais il faut être bien informé de tout ce qui se passe dans notre métier. On peut être informé par les fournisseurs; mais ils nous informent bien de ce qu'ils veulent. Cela ne suffit pas. Mais s'informer demande du temps. Et je travaille 60, 70 heures par semaine à la production. Je n'ai pratiquement pas de temps de m'informer plus. Mais il y a un livre des mouleurs qui m'a donné un bon coup de main. Il est tout en anglais, sauf que je parle anglais et italien. La langue n'a pas été un frein pour moi. Moi, quand j'étais jeune, les langues m'ont tout le temps fasciné. J'ai été fiancé 2 ans avec une Italienne, 2 ans avec une Hollandaise et 2 ans avec une Suisse, ça fait que j'ai appris les autres langues. J'ai tout le temps été assez débrouillard. Je me rappelle, je suis parti et je suis allé vivre à Windsor en Ontario, je ne connaissais personne là-bas. Mais j'avais aussi ce rêve. Quand j'étais jeune, mon père a tout le temps eu des garages, et quand on recevait des pièces où c'était écrit « fabriqué à Windsor, Ontario », ça m'a tout le temps épaté. Et je m'étais dit qu'un jour, je serais là, qu'un jour, je serais dans l'industrie de l'automobile, et que je verrais ce que c'était. C'est en 1982 que j'ai rencontré une petite Italienne, et que je suis tombé en amour, et que je suis déménagé à Windsor en Ontario. Et là, j'ai trouvé une job dans l'industrie de l'automobile. J'ai travaillé pour Golf and Western pendant 3 ans. Puis j'ai eu un accident à la colonne, je me suis cassé la 5e vertèbre lombaire, et j'ai été paralysé pendant 6 mois. Et puis là, c'est des choses de la vie qui rentrent en ligne de compte. Je suis revenu par ici, à Trois Pistoles; et parce qu'elle ne voulait pas pousser un gars en chaise roulante toute sa vie, je me suis retrouvé seul. Mais j'avais tellement de détermination, et j'ai fait beaucoup d'efforts en conséquence, que je me suis remis à marcher. Il n'était pas question que je reste là, et que je pourrisse sur place. Puis j'ai décidé d'avoir ma propre entreprise. Dès le début, ce qui a été difficile, c'était de trouver du monde compétent pour travailler avec moi. Oui, engager du monde ce n'est pas toujours facile. Mais j'ai eu la chance de tomber sur des jeunes qui étaient sur l'aide sociale et qui voulaient beaucoup. Et je leur ai inculqué la beauté de démouler une pièce pour la première fois. Quand tu as travaillé deux mois sur un moule, et que tu démoules la pièce, tu as un « moton » dans l'estomac, parce que là, tu vois le produit fini. Ça les a embarqués avec moi.

Et puis, il y a aussi David qui m'a donné vraiment un bon coup de main, et qui voyait les choses exactement comme moi. Lui, je l'ai formé comme moi, comme j'aurais voulu être. Je pensais qu'un jour il pourrait venir prendre ma place. Sauf que là, il est décédé dimanche dernier. Mais c'est l'année passée que je l'ai perdu;

il était déjà très malade. Pour moi, j'ai perdu 50 % de ma capacité à moi, parce que j'avais tellement mis d'espoir dans cette personne-là. Je l'avais envoyé se former à l'école de Verdun. On voulait tout savoir ce qui se faisait dans le marché, et aussi les nouvelles techniques. J'avais beaucoup investi dans lui. Et là, il n'est plus là, et je ne sais pas vraiment qui aujourd'hui je pourrais former. Les énergies vont peut-être me manquer à un moment donné. Parce que je pourrais peut-être pas faire ça toute ma vie, essayer de former quelqu'un qui pourrait prendre ma place, et qui pourrait être aussi débrouillard que moi, et avoir la même connaissance des procédures. David a travaillé 7 ans avec moi, il est rentré jeune, il avait 16 ans, il venait travailler avec sa mobylette. Tout ça m'a fait beaucoup réfléchir. Je vois bien que je n'avais pas le temps de tout faire. Et avec cette patente-là qui grossissait « icitte », et je cherchais à avoir une femme et des enfants aussi. Mais j'ai surtout mis l'emphase sur Fibre de Verre Rioux. Il y a une chose aussi qu'il faut se dire; c'est que j'ai travaillé dans les matériaux composites, dans la résine et le fibre de verre, toute ma vie, et ce n'est pas facile pour la santé. Moi, je ne voulais pas passer 25 ans avec les deux mains dans la résine. Aujourd'hui, je suis rendu dirigeant de l'entreprise, j'ai encore besoin de le faire à l'occasion pour montrer aux employés comment faire. Mais je ne suis pas obligé de passer mes journées à genoux, dans le fibre de verre, d'être tout gommé de fibre de verre partout pour gagner ma vie, parce que je sens que ma santé elle s'en va aussi. Et je ne suis pas sûr que dans 10 ans, je vais être capable de donner la moitié du rendement que je donne présentement, parce que je me suis mis à faire de la tachycardie à cause du stress et de la patente. Et de temps en temps bien, la patate, elle me dérape, et les médicaments ne me font plus rien. Ça fait qu'il faut que j'aille à l'hôpital à Rimouski, et ils me calment pendant quatre jours. Et après ça, ils me donnent un choc électro..... et ça revient correct. Et ça fait déjà 5 chocs que je reçois. Et à toutes les fois que je me relève de ça, c'est dur en « cibole », ça brûle, ça pince. Et à un moment donné je vais peut-être y rester. Il s'agit qu'il passe un caillot, et oups, ça va être fini, hein ?

2/ Mais ce qui a changé tout ça, mon entreprise, et ma vie aussi, c'est l'arrivée d'un autre actionnaire avec moi : M Arnaud Gagnon.

M. Gagnon m'a apporté une meilleure gestion des finances. Oui, à l'époque, j'étais en manque très grand de liquidités. Je ne pouvais plus payer mes fournisseurs, j'avais mangé mon fonds de roulement et c'était devenu dangereux d'aller en faillite. Les finances, je me suis rendu compte que ce n'était pas ma branche du tout. Je me suis donc fusionné avec Arnaud Gagnon, et eux autres, lui et son fils, ils sont pas mal plus alertes là-dedans, et ils ont de bonnes méthodes de travail.

Dans le passé, sur quelques années, j'ai multiplié mon chiffre d'affaires par neuf. Mais j'avais un système de comptabilité qui n'était pas vraiment au point, je

n'avais pas beaucoup de suivi dans ma comptabilité et aucun calcul de prix de revient. D'abord, Arnaud a informatisé tout le système de prix de revient. Et après ça, ça a été d'améliorer la qualité du produit, et aussi de mieux structurer tout ce qui englobait la compagnie. Cette restructuration n'a pas été facile, parce que les employés étaient habitués de « runner au pif ». Et de les habituer à remplir des papiers, à se tenir à l'ordre, à gérer leurs inventaires... je croisais que ça a pris à peu près 2 ans avant d'avoir un vrai bon contrôle de la qualité et des coûts.

Il faut dire aussi que, quand ça fait 10 ou 12 ans que tu travailles seul, s'associer avec quelqu'un c'était un peu comme se marier; ça ne veut pas dire que c'est facile à vivre là, c'est officiel. Le plus dur, ça été d'apprendre à accorder nos instruments ensemble. On est deux lions, on est deux fonceurs. La difficulté, c'est d'être capable de voir les choses tous les deux de la même manière. Mais je pense que je suis un lion plus bonasse que lui, c'est peut-être ça. Il est plus fonceur que moi, c'est sûr. C'est de m'ajuster à ça, qui a pris pas mal tout le temps, et qui a été difficile. Essayer de dire, d'en parler et de regarder de quelles manières on doit se lancer, et s'accommoder les deux en même temps, sans faire de peine à l'un ou à l'autre, tout ça a été difficile. Il est plus autoritaire que moi. Mais cela n'a pas été un mal, ça a été un bien envers les employés d'avoir quelqu'un de plus autoritaire. Parce que moi, les employés, je leur avais pratiquement donné les clés de ma maison, et ils pouvaient faire ce qu'ils voulaient avec moi, tandis que là, ce n'est plus pareil. Vu comme ça, ça a été un plus. Et surtout, sur le plan des affaires, de ce côté-là, ce n'est pas un problème, on s'accorde bien. Moi, je suis pour l'amélioration, et quand je fais quelque chose de mal, ou que je fais quelque chose qui devrait être fait d'une autre manière, j'essaie de l'apprendre, parce que ce n'est pas plus grave que ça. Il reste quand même que ce qui a été très difficile, « c'est de continuer à me sentir chez nous, chez nous ».

3/ Vous me demandez comment nous gérons et planifions. Je pense qu'on y va au fur et à mesure avec les demandes du marché.

Ainsi il n'y a pas vraiment de planification au niveau de la production à long terme, il faut aller selon la demande, parce qu'on fait toujours des choses sur mesure. Un produit est pensé toujours avec la demande du client, et non pas en prévision de faire quelque chose.

Moi je prêche beaucoup pour essayer de faire des activités qui réunissent tout le monde, pour qu'on jase « de comment ça va à l'usine, comment on devrait s'organiser, et toute la patente », et où je vais essayer de voir ce qui est bon, ou ce qui n'est pas bon. Je le prêche, mais on ne le fait pas vraiment. On a quand même un « party » des employés à toutes les années. Et il y a des fois qu'on va jouer aux quilles aussi.

Par contre Arnaud et moi, c'est régulier, tous les matins, à 7h30, on se rencontre, on regarde, on fait un petit plan, on ne fait rien d'écrit là, c'est dans notre tête. On voit comment la journée devrait se dérouler, ce qu'il y a à améliorer ou à changer, quoi faire avec les employés, comment les placer pour travailler, et tout ça. C'est là qu'on prend toutes nos décisions. La rémunération par exemple. On est en train d'organiser le salaire à la pièce. Les employés ont peur de ça. Sauf qu'on sent que le monde commence à être plus ambitionné, et ceux qui sont payés à la pièce, ils se sont aperçus qu'ils pouvaient vraiment se faire de bons salaires. Mais ça ne se discute pas beaucoup. On dirait que ceux-là qui l'ont expérimenté commencent à être contents de l'avoir fait, et ils n'en parlent pas trop aux autres. Parce qu'eux autres, ils veulent avoir des beaux timbres de chômage, et faire leur salaire. Je dirais que l'information ne passe pas trop. Mon idée, c'est que je pense que la meilleure motivation c'est encore le salaire. Si on voit un employé qui en vaut deux, c'est officiel qu'il ne sera pas payé le même prix que celui-là qui n'en vaut pas un. Ça, on le voit ça, et c'est étudié régulièrement à toutes les semaines. Si on voit un employé qui veut pousser, et qui fait une bonne qualité de travail, bien lui, il va être rencontré, et il va avoir une rémunération plus haute que les autres.

Il faut se dire que premièrement, dans les matériaux de composite, la plupart des bons employés, c'est des reports d'école, c'est des gars qui n'ont jamais fonctionné avec le système, c'est des bandits, et des choses comme ça. Mais c'est souvent nos meilleurs employés et... Par contre, quand on est allés en Europe l'hiver passé, on a vu que 95 % des employés étaient féminins dans les industries du plastique. Ça fait qu'on est en train d'engager des femmes. Et on s'aperçoit que la qualité du projet a beaucoup changé et qu'il y a chez les femmes un vouloir de réussite pas mal plus fort que chez les hommes.

Mais il reste qu'une saine gestion, pour moi, c'est d'être humain avec eux autres. Et puis qu'eux autres aussi, ils soient reconnaissants envers toi. Je ne parle pas, tu sais, de se mettre à genoux. Ce serait plutôt de dire « bien, je travaille pour cette compagnie-là, on est bien, ça va bien, et on est bien payé ». Moi ce que j'ai tout le temps essayé d'inculquer à mes employés, c'est qu'ils travaillaient pour eux autres. C'est un gage de succès si on arrive à bien faire ça, et avoir un bon esprit d'équipe. Je pense qu'aujourd'hui il faut penser à nous autres, mais aussi qu'il faut penser à nos employés. Exemple, on a acheté un nouvel équipement qui fait entre 50 et 75 % de moins de styrène dans l'air; c'est moins polluant. C'est mieux pour la santé des ouvriers. Mais ça a été très, très dur d'habituer nos employés à cet équipement. Ce qui les embêtait, c'était d'apprendre à travailler avec un nouvel appareil. C'était toute une autre méthode de travail. Les gars ont travaillé une semaine, deux semaines, trois semaines et puis, ils n'aimaient pas ça, ils voulaient retourner à l'ancien équipement toujours. Alors on leur a donné des cours, et on les a formés à travailler avec cet équipement. Maintenant ils ne voudraient plus s'en passer.

4/ C'est là qu'on a pensé à former mieux notre personnel.

J'étais chaque jour confronté à des problèmes de production que j'étais le seul à pouvoir résoudre. C'était l'enfer, ce n'était plus dirigeable, il aurait fallu que je sois là, 24 heures sur 24. C'est là qu'on a décidé de former du monde. Comment on a fait ça ? On est allé chercher le vécu. On est allé chercher une partie du cours que j'avais suivi, une partie du cours que David avait suivi, et on a bâti un cours selon nos besoins, selon nos manières de travailler, et puis on l'a enseigné à nos gens. Mais intéresser les employés à la formation, ça a été un petit peu plus dur. D'abord, on a envoyé une lettre à tous les employés, puis on leur a demandé, ceux-là que ça intéressait, de prendre un cours durant l'hiver. Et sur les 30 employés qu'on avait, une dizaine finalement a fait toute la formation. Il y en avait plus au début, mais certains ont lâché. Et il y avait aussi 10 nouveaux jeunes, c'était des chômeurs qui s'étaient intéressés au programme. Les anciens finalement, qui n'ont pas suivi la formation, se sont bien adaptés à cela. Mais tu sais, au fond, on visait surtout le métier spécialisé de « shoppeurs », ceux qui travaillent avec le pistolet pour projeter la pellicule de fibre de verre. Les autres n'avaient pratiquement pas besoin de savoir vraiment la logique du fibre de verre, ça fait qu'on a ciblé ceux-là vraiment qui allaient devenir « shoppeurs ». La principale difficulté a été la suivante. T'avais du monde qui se disait « je suis en formation, je vais prendre le temps que ça va me prendre pour apprendre, ça ne donne rien de me pousser plus, parce qu'en fin de compte, j'assiste à un cours, je ne suis pas en train de travailler pour de vrai ». Alors quand je voulais faire de la pratique contrôlée, ces gars-là ne voulaient jamais embarquer. Mais n'oublie pas, la plupart de ces employés-là avaient été aidés financièrement pour prendre un cours, ils recevaient ça en plus de leur chômage, ils avaient des allocations de transport par exemple. J'avais de la difficulté avec ça. Je leur disais : « quand quelqu'un vient pour passer sa licence d'infirmier, et qu'il a 6 mois de stage à faire dans un hôpital, est-ce qu'il laisse mourir le patient, parce que ce ne sont que des études et qu'ils peuvent se permettre d'être moins performants » ? C'était ma logique à moi, et c'est surtout ça qui m'a amené des troubles. Parce que moi, je travaillais dans la réalité, je voulais voir, en production contrôlée, jusqu'où ils étaient capables d'aller. Je voulais savoir s'ils seraient capables de « toffer », mais je n'ai jamais été capable de pousser vraiment, parce qu'il y en avait toujours 3 ou 4 là-dedans qui avaient une logique de même.

Et là-dessus, je n'ai pas vraiment trouvé de solutions. Mais quand je les ai embarqués en production, parce qu'on les a embauchés finalement, alors là, ça a été une autre paire de manches. J'ai tassé ceux-là qui n'étaient pas bons, je n'ai pas eu le choix, et je ne les ai pas gardés.

Ce qui est arrivé là-dedans, c'est qu'on s'est rendu compte qu'il y en avait qui étaient venus seulement pour l'allocation d'argent versée par le gouvernement, et

pour augmenter leur chômage. Ce sont ceux-là qu'il a fallu tasser de côté, parce qu'ils ne voulaient vraiment pas travailler là-dedans. Et il y en a qu'on n'a même pas été obligé de tasser; ils ne se sont même pas présentés après le cours. Tu vois un peu le genre; ils n'ont même pas essayé. On leur offrait un emploi, ils avaient eu la formation qu'il fallait, et ils ont craché là-dessus. Finalement, sur les 15 qui nous restaient, il y en a peut-être 12 qui sont restés ici, et dans les 12, finalement, la proportion d'anciens et de nouveaux fut environ de 50-50. Si tu me demandes ce que tout ça a changé dans nos pratiques de gestion ? C'est simple. Chacun sait mieux ce qu'il a à faire. Et il y a moins de supervision obligatoire.

Aujourd'hui, je peux te dire que je peux les laisser pas mal plus travailler librement. Et quand je dis quelque chose, ils savent pourquoi je le dis comme ça, et ça m'a enlevé à moi beaucoup de travail.

« On notera qu'en politique comme ailleurs, on ne dit la confiance règne que si elle ne règne pas »
(Pierre Daninos)

Arnaud

5/ Ce qui a déclenché ma décision d'investir dans Fibre de Verre Rioux, c'est que je n'ai pas eu le choix, je perdais 65, 000,00 \$ si je n'investissais pas dedans.

L'entreprise était en faillite, et c'était la seule façon de récupérer ces 65, 000,00 \$ que l'entreprise me devait. Je l'ai mis en capital action, et j'ai regardé s'il y avait moyen aussi de redresser cette entreprise. Au moment de me joindre à Valier Rioux, j'avais une entreprise, Quincaillerie Isidore Labrie, de Trois-Pistoles.

Mais si je veux vous expliquer comment je suis devenu un entrepreneur, et comment je suis arrivé dans l'entreprise RIOUX, j'ai une longue histoire à vous raconter. Je dois remonter à partir des bancs de l'école. Et à l'école, c'est facile, j'y suis allé jusqu'en sixième année. Je n'ai presque pas de scolarité et je suis parti de chez nous à quinze ans pour aller travailler sur une ferme dans le bout de Farnham. C'est en feuilletant la Terre de Chez Nous, le journal des agriculteurs, que j'avais vu une petite annonce; il y avait un producteur agricole qui se cherchait un aide. Et pendant que mes parents étaient allés à la messe, j'ai appelé ce gars pour offrir mes services et il m'a engagé. Il m'a juste dit « tu vas prendre le train, tu vas débarquer à telle place, j'irai te chercher ; tu vas t'informer de l'heure du train et tu vas me rappeler, pour me le dire ». Voilà comment ça s'est passé. Et mes parents m'ont donné l'absolution.

Quand je suis revenu de là, mon père était après ramasser ses patates et j'ai dit à mon père, je veux aller bûcher dans le bois. J'ai été un an parti de chez nous, sans que mes parents sachent où j'étais. Plus tard, je me suis marié, et j'ai arrêté à ce moment-là le métier de bûcheron et, tout à fait par hasard, j'ai commencé à travailler comme conducteur de camion au port de mer de Cacouna. C'est drôle comment c'est arrivé. L'employeur était de Montréal et, avec ses hommes, ils se cherchaient une cuisinière. Ma femme était cuisinière et ils l'ont engagée; mais elle leur avait dit « oui, à condition qu'il y ait du travail pour mon mari ». Et ils m'ont engagé comme conducteur de camion. Et après, en 1966, je suis allé travailler pour l'exposition à Montréal pour la même compagnie, sur l'Île Sainte-Hélène. Et après ça, ma carrière de camionneur a continué, et j'ai travaillé à Trois Pistoles ici pour monsieur Turcotte, qui fait des produits de béton, des

tuyaux et des blocs. J'ai travaillé onze ans pour lui comme camionneur. J'ai aussi fait du transport, j'ai conduit des vannes chez Transport Théberge.

6/ Et pendant tout ce temps-là, je rêvais toujours d'avoir une entreprise, mais je n'en avais pas encore les moyens.

Ainsi, quand je me suis marié, j'étais à loyer, parce que je n'avais pas d'argent dans mes poches, c'est sûr. Mais un an plus tard, j'ai pu emprunter et m'acheter une maison. À l'intérieur de cette maison-là, il y avait un grenier qui était assez haut pour être aménagé. Comme je restais tout près de l'hôpital, je me suis dit que je pouvais y aménager un logement pour le louer. Puis, je me suis même fait deux autres logements en arrière de ma maison avec une aile que j'ai ajoutée. J'ai travaillé pour Turcotte à travers de ça. Puis ça a été l'aventure de la Baie-James, j'y suis allé pendant 2 ans. Et là, je me suis ramassé de l'argent pour payer ma maison. Je pense que ça m'a pris 4 mois pour gagner 10 000,00 \$, clair. Puis quand je suis arrivé avec ça, au lieu de payer ma maison, je m'en suis acheté une autre, un sept logements. Je m'en suis servi comme cash, et j'ai continué de travailler à la Baie James pour me ramasser encore de l'argent. J'ai réparé le sept logements moi-même, par les soirs, les fins de semaine, le dimanche.

Je faisais tout ça parce que je pensais toujours à faire de la business. Un peu plus tard, c'était en 1980, je me rappelle, j'étais sur le conseil de direction du centre de skis Mont Saint Mathieu. Et ça allait très mal; le centre de skis était en situation de faillite. Et j'ai dit au président « ça ne marche pas le centre de skis ; mettez vos combinaisons ». Il me répond « si t'es si intelligent que ça, pourquoi est-ce que tu ne l'opères pas » ? Et j'ai relevé le défi. J'ai pris la direction du centre de skis, je l'ai opéré, et c'est là que m'est venue la vraie piqûre de partir une entreprise. J'ai opéré le centre de skis de 1981 jusqu'en 1986, et quand je l'ai lâché, j'avais 75 000,00 \$ de certificats de dépôts en banque, on n'avait plus une « cenne » de dettes, mes maisons étaient payées, et on avait 180 000,00 \$ de profits accumulés au bilan de l'entreprise. J'ai fait ça dans l'espace de 5 ans.

Tu me demandes ce qui a compté dans ces expériences? Ah mon Dieu Seigneur! ce qui a compté là-dedans, je vois des exemples de ça à tous les jours. Je pense que c'est l'expérience du travail d'abord. Ce que je veux dire, c'est que ça a commencé bien avant d'être bûcheron, ça a commencé quand j'étais jeune sur la ferme chez mon père. Ça a commencé quand je me levais à 6 heures du matin pour aller faire la besogne, puis après ça, que j'allais me laver pour aller à l'école. Et quand on arrivait de l'école le soir, on allait faire la besogne encore, et on se lavait après. Ça a commencé là, parce que ça a été difficile. Parce que mon père, quand il est arrivé sur sa ferme, c'était une terre qui n'avait jamais été défrichée. Il était arrivé là pendant la colonisation, il s'était bâti un camp, et il avait passé sa vie, là. Mais moi c'est sûr que je n'étais pas le plus vieux de la famille, alors j'ai pas connu ce départ-là. Moi j'ai connu la terre faite. Et j'ai ramassé des roches en arrière d'une « wagine » avec des chevaux et j'avais

encore la couche aux fesses, je me souviens de ça; je marchais dans le labour, et je tombais à plein ventre. Puis mes frères les plus vieux et mon père riaient de moi. Tu vois Robert, ça a commencé là, le travail.

Puis j'ai bûché. Aujourd'hui c'est plus facile de bûcher dans le bois; mais dans le temps, c'était pas mécanisé, il fallait apporter notre bois nous autres mêmes, le corder et c'était très difficile. Les journées étaient longues, et on suait. Dans les camps de bûcherons à l'époque, on était peut-être 150 ou 200 hommes. Les premières années c'était des lits à 2 étages, puis pas de commodités. Quand tu avais besoin d'aller à selle la nuit, tu te levais, et tu sortais dehors en combinaison, puis t'allais sur le banc de neige ou t'allais dans la chiotte. Oui, quand je pense à ce temps-là, j'ai assez souffert, j'ai eu de la misère. C'est ça que ça m'a donné, les efforts que j'ai faits étant jeune sur la ferme, ou quand j'ai travaillé comme bûcheron.

Mais le centre de skis m'a aussi beaucoup appris. C'est là que j'ai appris le sens de l'organisation. Quand je suis arrivé là, j'ai vu que ça travaillait pas fort là-dedans. Ce n'est pas compliqué. Le centre de skis devait ouvrir à 9h30 et on n'ouvrait qu'à 11h00. Et c'était parce que souvent les pistes n'étaient pas damées. Et tout le monde faisait ce qu'il voulait là-dedans, et à l'heure qu'il voulait le faire. Et il a fallu que je mette de l'organisation.

Tu veux que je te raconte ? Dans le temps, il y avait un gars qui était mécanicien et qui opérait le T-bar. Tu sais, c'est compliqué l'électronique là-dessus. Et lui, il disait à tout le monde « moi je fais ce que je veux ici, parce qu'Arnaud il ne connaît pas ça, et ils n'ont pas le choix, il faut qu'il m'engage à chaque année ». Le gars faisait ce qu'il voulait, c'est le cas de le dire. Exemple, quand ça brisait, il aurait pu réparer, il avait le temps, mais il ne le faisait pas, du moins, pas tout de suite. Je devenais bleu marin. Puis je me suis dit « l'année prochaine mon christ, tu seras pas là ». L'année suivante, c'est simple, avant qu'on ouvre le centre de skis, en octobre, j'allais passer là mes samedis et mes dimanches, pour voir comment ça marchait, un T-bar. Et je l'ai appris. Et je n'ai pas réengagé ce gars-là. Autre exemple? j'ai aussi damé les pentes. Et pour savoir comment on fait ça, pour pouvoir dire à quelqu'un comment s'y prendre, bien il faut que tu saches le faire toi-même. Tu vois, c'est là que j'ai appris l'organisation, c'est là que j'ai appris que, pour administrer une entreprise, il fallait que tu saches à peu près faire tous les métiers.

Dans le camionnage, j'ai surtout beaucoup travaillé, d'abord. Quand j'ai travaillé sur les chemins d'hiver, j'ai travaillé tant que j'étais capable de tenir de travailler, j'ai travaillé des semaines de 100 et 110 heures. Et c'était facile de faire des heures. De Matagami, pour monter à LG-2 sur les chemins d'hiver, ça prenait entre 45 et 55 heures de voyager aller-retour. Et on le faisait aller-retour, sans s'arrêter. C'est sûr que je dormais. Mais on dormait, il n'y avait pas de camp, tu t'arrêtais, tu t'accotais la tête sur le « stering » du camion et tu dormais une heure, puis après ça, tu repartais. Le camionnage m'a apporté beaucoup d'autres choses. Je pense que c'est une liberté d'abord, oui, mais aussi l'expérience de

voyager. Je vais te donner un exemple. Au Nouveau-Brunswick, on allait souvent à Grand-Sault. Là, il y avait beaucoup de producteurs agricoles qui faisaient de la patate. Tu voyais par exemple comment ils étaient organisés. Parce que des planteurs à patates, il en existait ici, mais des ramasseuses, non. Eux, ils avaient des ramasseuses. Voyager, ça te permettait de voir ces choses que tu ne voyais pas autrement. Et ça m'a aussi appris la logistique. Pour moi, la logistique, c'était de t'assurer que ton camion soit toujours plein. Et en plus, si tu descendais à Gaspé, il ne fallait pas tomber en panne pour descendre à Gaspé, il fallait que tu prévoies tes réparations toujours d'avance. Il fallait que tu prévoies que ton camion soit toujours en ordre pour éviter le plus possible des réparations coûteuses, ou des bris sur la route. Moi, ça ne m'est jamais arrivé d'être en panne sur la route parce qu'il fallait toujours prévenir ça. J'ai passé plusieurs employeurs dans le camionnage, et ça m'a appris beaucoup aussi parce qu'ils sont très différents l'un de l'autre.

Et je suis revenu souvent à la Baie James, parce que là, j'avais plusieurs maisons à logements et le « foin » manquait, on manquait d'argent. À ce moment-là, je lâchais la job que j'avais « icitte », pour pouvoir retourner à la Baie James, pour pouvoir gagner plus de sous, pour avoir de l'argent dans mes poches, et continuer mon rêve. Et comme ça, j'ai refait 2 autres années de Baie James. Voilà comment, peu à peu, j'ai pris de l'expérience. Et il y avait tout le rêve de l'entrepreneur qui s'est commencé à se construire, dès le premier logement que j'ai fait en 1960. « Je savais ce que je faisais, je me ramassais un capital pour réaliser le rêve ».

7/ Et ce rêve s'est concrétisé quand j'ai acheté La quincaillerie Isidore Labrie.

Les propriétaires, les demoiselles Labrie et leur frère, Adélar, voulaient se départir du commerce parce qu'il n'était plus rentable. Pourquoi ? Je me suis posé la question sérieusement. Ils m'ont montré les états financiers, et je voyais bien qu'ils se payaient des salaires assez élevés; j'ai vu aussi qu'ils ne « slaquaient » pas d'employés l'hiver, quand c'était plutôt mort dans la construction, des choses comme ça. Ils aimaient ça de même. Mais j'allais changer ça par la suite.

Il faut dire que je n'avais aucune idée comment ça valait Isidore Labrie, je ne savais rien de la logistique de ce genre de magasin, des prévisions de vente, je ne l'avais vraiment pas, je n'étais pas assez..., je n'avais pas de capacité assez, je n'avais pas l'instruction pour préparer ça. Et je risquais tout. Car pour faire cette transaction j'avais vendu mes maisons à logements, et j'ai pris le capital que j'avais en banque, tout y était investi. Je mettais tout dans Isidore Labrie à ce moment-là.

Ce qui m'a aidé, c'est quand j'ai pu m'associer avec d'autres personnes, pour faire cet investissement, dont entre autres, Robert Coté, que j'avais rencontré un

an auparavant. Et mon frère aussi qui m'avait toujours dit « une bonne fois, on partira quelque chose ensemble ».

Alors quand j'ai approché les Labrie, je me suis retourné vers Robert Coté, qui est venu rencontrer les demoiselles Labrie, et on a préparé des prévisions budgétaires, une sorte de plan d'affaires si tu veux.

8/ Mais j'ai vraiment appris le métier de quincaillier quand je me suis assis aux commandes... parce que je ne connaissais absolument rien là-dedans; je n'ai jamais été vendeur de ma vie.

C'est avec Adélarde que je me suis assis d'abord. C'est lui qui me montrait le métier de vendeur de matériaux. C'était difficile au début, parce qu'Adélarde était là juste pour la paye, le magasin ne lui appartenait plus. Alors, j'ai décidé de m'instruire. Le soir, je prenais des documents dans le magasin que j'apportais à la maison. J'observais aussi; je voyais bien que les employés prenaient leur « brake » par exemple à 10h00 le matin, et qu'ils en prenaient un autre à 3h00 l'après-midi. Et que dans ces moments-là, ils ne servaient plus personne. J'avais aussi l'expérience du magasin des Labrie comme consommateur. Souvent le magasin n'avait pas le matériau que je voulais, et je ne comprenais pas. C'est quand je suis arrivé là, et que j'ai vu comment Adélarde opérait, que j'ai compris. Il achetait d'un seul fournisseur à Québec qui lui vendait de tout, de tout ce qui était possible de vendre, sauf qu'il disait « quand je descends à Trois Pistoles, je te l'apporte ». Mais il attendait toujours d'avoir une « vanne » pleine de matériaux, avant de se déplacer vers Trois-Pistoles. C'est pourquoi Adélarde était souvent en manque de stocks.

9/ Mais c'est surtout lors de mon premier gros contrat, que j'ai vraiment tout appris, surtout sur la « compétition et le marché ».

Un jour, des gens m'ont apporté la liste des matériaux nécessaires dans un gros projet de construction, ils m'ont « garoché » ça sur le comptoir, et m'ont dit « tiens tu vas coter là-dessus, t'es pas pire que les autres, t'es un nouveau, mais tu vas coter là-dessus toi aussi ». A ce moment-là, Adélarde m'a dit « Arnaud, ça ne vaut peut-être pas la peine que tu t'occupes de ça, tu serais mieux de mettre ça dans la poubelle ». Je lui ai demandé pourquoi, et il m'a dit « tu paies tes matériaux 10 % plus cher que ton concurrent, tu ne peux pas compétitionner avec eux ».

Cette nuit-là, j'ai pas beaucoup dormi.

Mais, écoute-moi Robert. Je lis beaucoup hein ? Et depuis quelque temps déjà, tous les soirs, j'apportais des livres différents à la maison, toutes sortes de documents que j'avais trouvés au magasin, et qu'Adélarde ne lisait jamais. Il y avait des noms de fournisseurs, et le jour, quand Adélarde était absent, je prenais le téléphone et je me renseignais auprès de ces compagnies-là, et j'essayais de

voir comment ça marchait. Alors j'ai pris sur moi de faire la soumission à ces gens-là. Et le maître d'œuvre de ce projet m'a dit « Arnaud, t'as des maudits bons prix, et on va acheter de toi ». Mais mon compétiteur n'était pas content, lui, et il le disait à tout le monde d'ailleurs « je vais le planter, je vais lui couper les prix, je vais le mettre en faillite; dans 6 mois, il ne sera plus là ». Tout ça a fait du bruit. C'est comme ça que le chef de ce projet est revenu me voir et m'a dit « regarde Arnaud, tu es un jeune dans le métier, je vais te donner une grosse partie du contrat, mais pas tout, peut-être la moitié, mais la balance, j'en donne à ton compétiteur, sinon ça va trop faire un gros remous. Tes prix sont très bons, mais ça va te nuire dans l'avenir ».

Pendant ce temps-là, le fournisseur de Québec, quand il a vu que j'achetais beaucoup moins de lui, il m'a téléphoné et il m'a dit « Arnaud, faudrait aller dîner avec toi ». Ça fait qu'il est arrivé ici à Trois Pistoles avec trois de ses vendeurs. Ce monsieur était impressionnant parce qu'il mesure 7 pieds, ça fait qu'à côté de lui, j'étais un petit bonhomme. Puis Adélard était invité aussi à dîner, on est allé au Marmiton. Et en dînant, ce grand monsieur prenait une bière et je pense, si je me rappelle bien, qu'en deux gorgées, la bière était partie. Il voulait que je prenne de la boisson, mais moi, c'est bien de valeur, de la boisson, quand je rencontrais des gens comme ça, je n'en prenais pas une goutte. Ça fait que là, il me dit, avec une petite tape sur l'épaule « Arnaud, les petits crosseurs qui regardent ailleurs, on leur ferme leur compte ». Il m'a dit ça comme ça. Je n'ai pas parlé un mot, j'ai fini de dîner avec eux autres, et je l'ai salué en lui disant « bonjour monsieur, mais peut-être qu'on ne se verra pas souvent à partir de maintenant ». Ça m'avait assez insulté, là. C'est drôle, parce qu'il a pris ça en riant lui, il a pensé que je lui étais obligé et que je ne connaissais rien à l'affaire. Le lendemain, j'ai fermé le compte et je n'ai plus jamais racheté de lui.

À ce moment-là, ça faisait longtemps que je n'avais plus besoin d'Adélard. Et après cet incident, je l'ai liquidé. Quand il est rentré dans son bureau le matin, à 7h00 du matin, j'étais assis dans sa chaise, parce que je ne m'étais jamais assis dans sa chaise. Et finalement, il est parti. Je commençais à 6h00 du matin, et des fois, à 4h00 du matin, et je sortais de là à 11h00 du soir. J'étudiais, je regardais, je faisais des soumissions, puis j'ai commencé vraiment à opérer. Je faisais tout moi-même, et je supervisais tout. Je faisais les achats, j'étais le vendeur sur le plancher, je plaçais les produits dans les tablettes, je supervisais la comptabilité, j'ai tout monté l'agrandissement, j'ai tout supervisé ça, moi-même. Même, c'est moi qui étais sur la machinerie dehors avec le « loader », parce que j'étais accoutumé à conduire des loaders. Et dans le premier été, j'ai pris mon chiffre d'affaires qui était de 700 000,00 \$ dans l'année d'avant, et j'ai fait 1,200,000,00 \$ de business, et j'ai fait du profit.

Oui, j'ai fait du profit, dès la première année. Mais là-dedans, il y a une personne qui m'a aidé beaucoup, et à qui je dois beaucoup, un comptable, un Monsieur Canuel. Il avait 64 ans à ce moment-là, il était dans les Chevaliers de Colomb; c'est là qu'on s'est connu. Il avait été mis à pied lors de la récession du début

des années 80, et ne se trouvait pas d'emploi, étant donné son âge, sans doute. C'est lui qui m'avait contacté. Et ça n'a pas été long, on s'est vu, on s'est entendu sur le salaire, et il a commencé la semaine d'après. Dès le début il m'a suggéré de me faire une meilleure comptabilité, celle des sœurs Labrie laissant à désirer. Il disait « tu dois te faire des états financiers mensuels, les Labrie n'en font pas, sinon tu ne sauras jamais où tu vas ». Il m'a aussi demandé de faire des inventaires réguliers si je voulais connaître ma vraie marge brute. Et beaucoup d'autres choses comme ça. Puis j'ai rentré l'informatique dans le magasin; et cela m'a permis de contrôler mieux mes inventaires. J'ai été un des premiers magasins de matériaux à faire ça. C'est ça qui m'a permis de « gérer » mon entreprise. Et quand mon concurrent pensait qu'il allait me planter et me mettre en faillite, il se trompait royalement. Lui, il n'avait pas pensé à s'informatiser. Il n'avait pas compris la nécessité de s'informatiser. J'avais une liste de prix informatisée dans le bois, imagine qu'il y a peut-être cent items dans le bois, et ça me permettait de corriger ma liste de prix aussitôt que nécessaire. Je m'informais des prix de mes concurrents, et j'allais modifier mon prix si nécessaire. Clic, clic, clic sur mon ordinateur et c'était fait. Mon concurrent a perdu le nord là-dedans, parce qu'il ne savait jamais où étaient mes prix. Un jour, il a vendu son entreprise. Ceux qui l'ont rachetée n'ont pas fait mieux. Le commerce aujourd'hui est fermé.

Mais je dois te dire, M. Canuel m'a aussi aidé sur un autre plan. Un jour, il est rentré dans mon bureau. Il a fermé la porte et m'a fait remarquer que j'étais stressé et que je travaillais beaucoup trop. Puis il a ajouté « Arnaud, j'ai quelque chose de bien important à te dire, tu feras ce que tu voudras après que je t'aurai dit ça. Je vais te dire juste une recette, « et cette recette est fort simple, elle n'est pas compliquée...

10/ ... n'abuse jamais de ton client, achète ton produit au meilleur prix que tu peux négocier, mets-toi une marge brute raisonnable, puis n'essaye jamais d'en faire trop sur le dos de ton client, et va t'en avec ça ».

« Et surtout, ne t'occupe pas des prix des concurrents. Par contre, mets-toi partout des prix raisonnables, et c'est avec ça que tu vas réussir ». Et c'est ça que j'ai fait. Et à partir de ce jour-là, je ne me suis plus jamais occupé du prix du concurrent. Un jour, un client a passé une grosse commande sans même demander les prix. Alors mon gérant des ventes, que j'avais débauché de chez mon concurrent, quand le commerce avait changé de main, vient me voir et me demande ce qu'il doit faire, en imaginant que nous pourrions peut-être demander le gros prix. J'ai dit non. J'ai dit non, sur des commandes de telles quantités, tu te gardes tel « mark-up », et il n'y a pas question que tu ailles en haut de ça, tu y vas comme ça.

11/ Je te parle beaucoup de moi, mais il faudrait que je te parle aussi de mon épouse. Elle est une collaboratrice extraordinaire.

Je vais te donner l'exemple du Centre de ski où nous avons travaillé ensemble. Quand j'ai pris cette responsabilité de gérer le Centre de ski, nous savions tous que le restaurant n'était pas rentable. J'ai demandé au conseil d'administration la concession du restaurant, ma femme avait décidé de s'en occuper, et nous avons payé un loyer. Ma femme n'avait jamais travaillé dans un restaurant, mais par contre, elle est habile en cuisine.

Ça fait qu'on a pris ce restaurant-là, et dès la première année, on a fait 4 000,00 \$ de profit. C'était donc intéressant. La deuxième année, nous avons augmenté les profits à 8 000,00 \$, toutes dépenses payées. Nous avons même payé un loyer plus élevé. Et la troisième année, je trouvais ça quasiment un peu voler, je trouvais que nous faisions beaucoup d'argent et que je privais du même coup le centre de skis de ces revenus. Je leur ai alors suggéré d'embaucher ma femme comme cuisinière et de reprendre leur concession. Ma femme faisait alors ses timbres de chômage. Et l'été, elle ne travaillait pas et recevait son chômage. Et finalement c'était aussi payant pour nous autres. Et on y arrivait de façon différente, et surtout, ça nous mettait en règle avec l'impôt.

C'était une mine d'or que ma femme avait montée, et elle y avait beaucoup travaillé. Quand on est arrivé au centre de skis la première année, tout le monde apportait sa boîte à lunch. Ma femme a dit « laisse faire, ils ne les apporteront pas longtemps leurs boîtes à lunch ». Elle a sorti des spéciaux du jour, des « beans » à 2,75 \$ pour dîner, un « cipaille » à 3,50 \$ toutes taxes comprises. C'était facile, on n'en faisait pas de rapport de taxes dans ce temps-là, c'était du noir tout le temps. Ça fait qu'elle a sorti des prix spéciaux, elle a commencé à faire des soupes, un gros bol de soupe à 0,75 \$; il y a des gens qui mangeaient juste une soupe. Puis ils se sont habitués à nous, et après ça ils se sont mis à dîner avec un « cipaille », avec une pointe de tourtière, ou avec des « beans ». Et à la fin de l'hiver, personne n'emportait plus de boîte à lunch, ils disaient « ça ne vaut pas la peine, c'est tellement pas cher ici que ça vaut pas la peine ». Puis je me suis mis à organiser des journées d'enfants. On ne leur chargeait rien, et ils venaient passer des journées de neige au centre de skis. Mais avec les boissons gazeuses qu'ils buvaient, et avec le chocolat qu'ils mangeaient, et tout le reste, on faisait beaucoup d'argent. C'était énorme. Ma femme m'a aidé beaucoup au centre de skis.

Et cette aide s'est poursuivie quand on a acheté la quincaillerie. C'est elle qui a commencé dans la peinture. Et pour moi, le cœur d'un centre de rénovation, c'est le département de la peinture. Parce que ça prend quelqu'un qui fait des couleurs au goût des gens. Et ma femme avait un don extraordinaire pour conseiller dans la peinture, je ne sais pas pourquoi. Ainsi le chiffre de vente de peinture chez Isidore Labrie qui était de 6 000,00 \$ par année est passé, dès la première année, à 28 000,00 \$, puis à 75 000,00 \$. Aujourd'hui nous vendons

pour 200 000,00 \$ de peinture. Il y avait des mesdames qui venaient acheter chez nous et qui étaient de Cabano et de Squatec, il y en a même qui venaient de Rimouski et de Rivière du Loup. Elles téléphonaient à l'avance et demandaient si Madame Gagnon allait être là. Dans un commerce qui réussit, la leçon que je retiens de tout cela, il faut que l'homme et la femme soient en accord, parce que c'est la base pour travailler ensemble. On a toujours travaillé ensemble, et je lui ai toujours laissé complètement son département de la peinture. Et moi, je travaillais dans un autre côté, je m'occupais de la quincaillerie et des matériaux. Mais ce n'est pas la seule contribution de ma femme. Elle m'a toujours aidé ma femme. Ainsi, elle peignait tous les logements, elle faisait le ménage de tous les logements quand un locataire sortait, et c'est elle qui collectait les loyers et faisait les dépôts, elle a toujours fait ça. Elle ne travaillait pas, si tu veux, avec un salaire. Elle a même peinturé l'extérieur des bâtisses. Je vais te dire de quoi, « avec une échelle de 40 pieds, ma femme montait dans le 3e étage, elle monte là, et elle va peindre les renvois d'eau et elle en a fait, hein, toute seule. Je ne lui aidais pas ». Je vais te dire là, « l'entretien, la peinture, le ménage, changer des vitres, laver les vitres, c'est toujours elle qui a fait tout ça ». Changer les tapis, j'étais pas là, et elle changeait les tapis. Puis moi ce que je faisais dans les logements, c'était le gros travail, la plomberie, l'électricité et la menuiserie. C'est moi qui faisais les armoires, c'est moi qui faisais les divisions, changer les murs de place, poser des portes, installer les chambres de bain. Pourtant comme menuisier, je n'étais pas habile. C'est ma femme qui m'a montré à être habile, parce que ma femme était beaucoup plus habile que moi. C'est elle qui m'a enligné là-dedans parce que je n'avais aucune habileté. J'étais bon en électricité, je ne sais pas pourquoi, et j'étais bon en plomberie. Ma femme avait une habileté extraordinaire avec des outils.

12/ L'autre étape importante dans cette entreprise, c'est quand mon fils Ghislain est arrivé.

Quand on a rentré l'informatique, Monsieur Canuel, mon comptable, a fait un infarctus et a dû quitter l'entreprise pour un certain temps, et j'avais engagé quelqu'un pour le remplacer dans la comptabilité. Mais celui-ci ne comprenait rien à l'informatique. C'est là que Ghislain s'est mis à s'y intéresser. Et il a capté facilement ; et c'est lui après ça qui a travaillé sur l'informatique. Et il est devenu responsable de la comptabilité, malgré qu'il n'avait pas suivi de cours là-dedans. Il s'est instruit par après, il a fait des cours du soir, il a appris la comptabilité et est devenu gestionnaire dans l'entreprise, et un gestionnaire important puisqu'il contrôle toute la comptabilité.

Mais dans ces années-là, la compétition est devenue encore plus dure. Et je pense que je n'étais plus assez compétitif sur le marché, parce que je n'avais pas suffisamment de pouvoir d'achat, pas autant que mon compétiteur en tous les cas. On vendait des matériaux avec des marges de 5 % ou 6 %, c'était difficile,

et mon pouvoir d'achat ne me permettait pas d'avoir de meilleurs prix. Et pour avoir un pouvoir d'achat, il fallait que j'achète plus, et pour acheter plus, il fallait que j'achète un autre commerce ou encore m'affilier avec quelqu'un d'autre. C'est à ce moment-là que j'ai acheté la quincaillerie Ouellet, à Saint-Jean-de-Dieu. Quand on a acheté cette entreprise, on a fait des prévisions budgétaires, on s'est dit « on va perdre de l'argent la première année, peut-être aussi la deuxième année ». Pourquoi? C'est parce qu'il y avait des employés là-bas qui étaient payés beaucoup trop cher. En principe, on devait perdre de l'argent la première année. C'est toujours difficile de dire à ton banquier que tu vas perdre de l'argent. Mais quand tu fais des prévisions et que tu lui montres, oui, il accepte ça. C'est pourquoi notre stratégie, quand on a ouvert, on s'était dit « on va déstabiliser les employés qui étaient là ». La façon de les déstabiliser, c'était de leur enlever leur liste de prix et de les faire travailler avec l'informatique, comme tous nos autres employés le faisaient à Trois Pistoles. On se disait, on va essayer de faire un remous là-dedans pour qu'il se passe des choses, même si on ne savait pas ce qui allait se passer.

Pourquoi déstabiliser, tu me diras? C'est simple; dans cette entreprise, il y avait trop d'employés, payés trop cher, pour que ce soit rentable. C'était de déstabiliser ces gens-là, parce qu'eux, ils se disaient « les Gagnon ne viendront pas nous dire des choses dans notre quincaillerie ». C'étaient tous de vieux employés et ils ne voulaient pas qu'on aille leur dire quoi faire dans leur entreprise. Et j'étais un petit peu, si tu veux, comme pas le bienvenu, malgré que c'est moi qui achetais. Je n'étais pas le bienvenu parce que l'ancien propriétaire avait voulu vendre l'entreprise à ses employés, il leur offrait même de les financer ; et il leur garantissait un profit, sinon il la reprenait. Mais, ils n'ont jamais voulu l'acheter. Il leur donnait l'entreprise; je vous la donne, disait-il, « je vous la finance, je vous charge tant d'intérêts ; et si vous ne faites pas d'argent, je la reprends ». Et ils n'ont pas voulu l'acheter. Alors on m'en voulait un peu de l'avoir achetée, comme on peut dire.

Mais de toute façon, ils n'auraient pas fait d'argent avec ça parce qu'ils étaient payés trop cher. On a juste voulu, c'était une tactique de Ghislain, les déstabiliser. Il disait « quand on va arriver là, et qu'on aura tout mis sur informatique, et comme ils ont pas coutume de travailler sur l'informatique, ils ne sauront pas où aller ». C'était le premier objectif : « ça va être nous autres qui va gérer l'entreprise et non pas eux autres ». Quand on est arrivé le mardi, ça s'est passé exactement comme ça. Les employés ne savaient plus où se mettre. Parce que pour l'ouverture, j'avais amené avec moi des employés habitués sur l'informatique, mes meilleurs, pour pouvoir donner un service à la clientèle qui avait de l'allure. Les autres devaient suivre et apprendre avec eux. Mais c'est arrivé comme nous l'avions imaginé. Les employés n'ont pas aimé notre système et ils ont presque tous démissionné. C'était notre deuxième objectif : « diminuer les salaires ».

Puis, on a mis un nouveau gérant qui a redémarré tout ça. C'était un de nos meilleurs employés - et il est maintenant actionnaire avec nous - il très habile, et c'est lui qui a tout transformé le magasin, il t'a tout viré ça de bord là-dedans. C'était noir, on a posé de la lumière, on a mis notre caisse en plein milieu, pour un meilleur service, et ça va bien aujourd'hui. On a baissé les inventaires, c'est fou ce que Ouellet gardait en stock. Puis on a créé des spécialités, exemple, on pose des cheminées. On vend aussi des fournaies à bois et on les installe; on vend des poêles à bois, et on les installe; on vend de la cheminée de « stainless », de la grosse cheminée, et on les installe; ça fait qu'on a créé un service différent. On vend des bicyclettes, et on répare des bicyclettes. Tout ça, pour essayer de garder les gens dans le milieu et ne pas les obliger à sortir. Car s'ils sortent du village pour aller acheter un produit ailleurs, tu peux les perdre pour d'autres produits, on essaie de garder notre clientèle captive. Tu sais, St-jean, c'est un petit village.

Au plan des dépenses, on a fait beaucoup de changements aussi. C'est plus tranquille l'hiver, alors on en met toujours 2 ou peut-être 3 employés au chômage. Parce que l'ancien propriétaire, il gardait ses employés à l'année, tout comme Isidore Labrie. Ils perdaient beaucoup d'argent avec ça. Le gars de la cour, il faisait chier les clients; alors on l'a mis dehors. La secrétaire, je n'en avais pas besoin; j'avais déjà mon secrétariat à Trois-Pistoles, et on faisait la comptabilité à partir de là. À Saint-Jean, c'est juste des écrans, je suis connecté sur une ligne, j'ai pas besoin de comptabilité là-bas. Finalement, notre force majeure dans tout ça, ça été d'être capable d'étudier les dépenses et les revenus du magasin pour savoir s'il est rentable, et d'essayer de voir précisément le « mark-up » qu'on pouvait mettre. Pour nous autres c'était assez facile étant donné qu'en étant informatisé, on suivait ça tellement de proche que c'était devenu facile.

À ce moment-là, j'étais mûr pour développer encore plus nos entreprises.

13/ Et c'est là que s'est présentée l'opportunité d'investir dans l'entreprise Fibre de Verre Rioux, et finalement, de m'associer avec Valier Rioux.

Mais c'était une opportunité forcée. Ce que je veux dire, c'est que je n'avais pas le choix, je perdais 65, 000,00 \$ de comptes à recevoir, si je n'investissais pas dedans. J'ai regardé ça avec le comptable, et je me suis dit « je suis capable de remonter ça ». Puis, je me suis assis avec Valier, on a discuté, on s'est associé, et on a formé une nouvelle compagnie. Avec un PPE, un prêt aux petites entreprises, on a tout payé nos fournisseurs au complet, tout payé nos dettes et on a reparti sur de nouvelles bases. Dès la première année, on a fait un petit profit, mais l'année suivante on a fait 162 000,00 \$ de profit. Et en plus d'être payant pour une mise de fonds de 65,000\$, c'est un bon client pour nous autres à la quincaillerie; cette entreprise nous a acheté l'an passé tout près de 200,000\$

au comptoir. En plus, pour nos services de gestion, on demande 4 % du chiffre d'affaires.

Ce que j'ai fait est quand même assez simple. D'abord, quand on est arrivé là, on a vu qu'il n'y avait pas de comptabilité à jour, c'est la première des choses. De plus, il n'avait aucun calcul de prix de revient, il ne savait pas combien ça coûtait, ce qu'il fabriquait. C'est Ghislain qui a établi une comptabilité sévère. Et après ça, on a essayé une façon de savoir le prix de revient de chaque produit qu'on vendait. Et on a rajusté le tir. Parce que souvent, il vendait des choses qui coûtaient 1 000,00 \$, et il les vendait 800,00 \$, et ça arrivait souvent. On a aussi rajusté le tir avec les gros clients, avec Premier Teck par exemple.

C'est en 1991 que Premier Teck, avec son « billot fibre », un produit propre à eux, a donné un gros contrat à Valier. Mais Valier s'est mangé avec ça. Les gens de Premier Teck étaient des spécialistes de ce produit, des ingénieurs, des gens scolarisés. Mais c'étaient aussi des spécialistes à manipuler les gens. Ils ont chanté une belle pomme à Valier. Mais quand j'ai calculé le prix de revient, je me suis aperçu qu'on mangeait à peu près 200,00 \$ par billot fibre. Premier Teck abusait de lui; mais le pire à mes yeux, c'est qu'eux, ils le savaient, ils connaissaient le coût à la cenne près, et ils ont profité de Valier qui lui, ne le savait pas. Alors au début, j'ai été ferme avec eux. Je leur disais « regarde là, on te le fait à ce prix-là, ou tu le fais faire ailleurs; ça ne m'intéresse pas de le faire en bas de ce prix-là ». Ils sont allés voir ailleurs, mais finalement ils sont toujours revenus à nous autres.

Mais avec Valier, ça n'a pas été facile. C'est une discussion d'abord qui a été simple. Il s'est mis à table, et il nous a conté ce qui s'était passé. Pour nous, c'était plus une discussion sur l'avenir. Comment repartir Fibre de Verre Rioux ? Et c'est là qu'on s'est donné une balise principale. Il fallait préciser « qui allait faire quoi »? juste ça. Valier fait quoi dans l'entreprise ? Et moi, je fais quoi dans l'entreprise ? Quand je suis arrivé à l'usine le premier matin, et j'ai regardé comment ça fonctionnait, une journée, deux jours, trois jours, sans émettre d'opinion, je faisais juste regarder ce qui se passait. Je voulais voir les forces et les faiblesses de l'entreprise. On venait de redémarrer, c'était le premier matin d'opération, et je vois Valier qui dit « toi tu fais ci, toi tu fais ça, toi tu fais ci, toi tu fais ça ». Et ce fut comme ça tous les jours pendant 2 semaines. Je me suis dit « calique, c'est pas logique; idéalement, on devrait accoutumer nos gens à travailler toujours à la même place. On n'a pas à voir chaque matin ce que chacun va faire, et ils pourraient être plus performants ».

Je lui ai vendu l'idée, mais ça a été difficile. Ça faisait des années qu'il opérait sa business comme ça. Alors il a fallu s'asseoir et se parler. On s'est parlé, j'ai « fessé » à coup-de-poing sur les bureaux, et j'ai dit « ça passe comme ça, ou, si tu ne passes pas comme ça, tu t'en vas tout de suite. Ce n'est pas compliqué, je vais l'opérer tout seul cette usine-là. Elle est en faillite, et je vais la relever tout seul ». Et on en est venu aux gros mots.

Et pour commencer, l'autre chose importante que j'ai faite, c'est m'informer. Je me suis associé avec l'école de composite à St-Jérôme où il y avait des consultants, avec l'école de composite de Verdun aussi, et avec Jean Blouin qui est un consultant en matériau de composite. Je me suis documenté, j'ai lu les livres de Pierre Larivière qui expliquent c'est quoi le fibre de verre et j'ai voulu tout apprendre, je voulais connaître le produit. Je voulais connaître comment manier le produit et je ne voulais pas me faire avoir. Parce que mon « partner » avait aussi le défaut de conter des menteries, des fois, il n'était pas toujours fiable quand il me donnait des renseignements. Ça a été difficile de gérer ça, et d'en venir en sorte qu'il ne fasse plus ça. Et aujourd'hui, je peux te dire qu'il ne le fait plus, parce que je l'ai cassé là-dessus. C'est simple, on ne se serait jamais entendu autrement, j'aurais fessé dans les murs, j'aurais défoncé, j'ai un caractère très violent, et je suis un violent. Quand ça se passait, je devenais bleu marin, je devenais bleu marin.

14/ Mais pour régler mon problème avec mon partenaire, la solution, ça a été de se parler. Et j'ai vu aussi que je devais réfléchir à ce que je faisais avec lui, à mon style de gestion.

Quand je suis arrivé là, Fibre de Verre Rioux appartenait à Valier Rioux. L'entreprise était à lui, tout était à lui, c'était son « lift », c'était son « pick-up », c'était ses « choses », et ça a été difficile d'accepter qu'on soit deux là-dessus. J'avais pris 50 % de la propriété, ça a été dur pour lui, c'est quasiment comme si deux femmes vivaient avec le même homme. Difficile de se le partager. Et puis là, des fois, il m'enfargeait et quand il m'enfargeait, je me fâchais. J'ai pris ma place, j'ai vraiment pris ma place. Mais à un moment donné, je me suis aperçu que j'avais trop pris ma place, je me suis dit « oh ! c'est peut-être pas la bonne façon », parce qu'il était rendu agressif, et de plus en plus agressif. Je me suis dit « il y a quelque chose », et je me suis reculé, et j'ai étudié la situation. Et j'ai bien vu que je prenais trop de place. Mon style de gestion fait que... je sais pas, tu sais, avec le temps, j'ai réfléchi. Mais tu sais moi, d'abord des difficultés, j'ai toujours une solution à quelque part. Et quand j'arrive devant une difficulté, je ne m'en fais jamais avec ça. Et s'il y a une difficulté en avant de moi, je sais qu'il y a toujours une façon de la régler. C'est de même que j'opère, toujours à froid, je ne panique jamais, jamais que je vais paniquer quand il m'arrive un problème. Je règle au fur et à mesure les problèmes qui viennent.

Moi je voyais des choses que mon associé ne voyait pas, et j'étais devenu mauvais avec lui. Et je me suis aperçu que ce n'était pas vivable pour moi, ni pour lui, parce que c'est moi qui contrôlais tout, et c'est moi qui décidais tout. Et ce n'était plus humain, ce que je faisais là, j'étais dictateur, j'étais vraiment un dictateur. Je l'obligeais à faire des choses, et j'étais un peu comme ça aussi,

j'avais tendance à faire ça aussi avec le personnel, je les poignais d'une main ferme, et ce n'était peut-être pas tout à fait la solution.

15/ Au plan de la gestion et du contrôle des coûts, Valier ne savait rien, c'est simple. Et ça a commencé là, le redressement de RIOUX.

Mais il ne le savait vraiment pas ce que ça lui coûtait. C'est comme s'il s'imaginait qu'il n'avait pas de frais fixes, il ne regardait que les frais variables. Je dis ça à sa décharge, et ça explique aussi pourquoi il était en quasi-faillite quand je suis arrivé. Il menait encore la business comme du temps de sa mère. Mais aujourd'hui, il sait ce que c'est que des frais fixes, je te le jure. Pour y arriver, c'est pas compliqué, j'ai fait comme dans toutes mes entreprises. J'ai mon bilan mensuel et tout est inscrit, et tout est très bien détaillé, très bien structuré, et je sais très bien où est-ce que je vais tout le temps. Alors je lui montrais des bilans et je lui disais « regarde ce que ça coûte d'électricité, de main-d'œuvre, etc... » Maintenant il sait compter, il a compris la valeur de ça.

Alors aujourd'hui, on a un coût de revient à la pièce près, et là, en plus, on a mis nos employés payés aussi à la pièce. Aujourd'hui, il n'y a pas que Valier qui comprend ça; chaque employé est conscientisé à ça, et on a embarqué chacun des employés avec nous autres là-dedans. Et maintenant c'est une routine pour nous autres de contrôler nos « costs ». Et tous les employés le savent, on a des formules et des procédures qui sont toutes écrites. Et il y a une carte pour chaque contrat qu'on fait, le temps de l'employé et la matière première qu'il a mis dedans; il n'y a pas un contrat chez nous qui se fait sans que l'on sache tout ça. Il y a un document qui suit chaque produit jusqu'à la fin. Chacun signe la partie dont il est responsable, chacun dit ce qu'il a fait, et ce qu'il a ajouté au produit, et le temps que ça a pris. Et tout ça est surveillé par les chefs d'équipe. Mais pour faire tout ça, on a engagé un consultant, un ingénieur de la mécanique qui a travaillé, je pense, 5 mois ou 6 mois, chez nous. Il nous a écrit des documents et, avec les employés, il a sorti une méthode de production qui sauve du temps. On a notre technique de production, qui est toute écrite, et on a tout sur vidéo; je peux dire que c'est très rentable d'avoir fait ça. Et ça a aussi permis un bien meilleur contrôle de la qualité.

Parlant qualité, je te raconte quelque chose. Quand j'ai arrivé en 1995 chez Fibre de Verre Rioux, il n'avait pas donné de service après vente depuis quelques années. Et quand je suis arrivé là, j'ai dit « c'est pas logique, une image de commerce, ça se protège, et il faut la protéger ». Et j'ai tout repris, toutes les garanties que Valier avait données, toutes les plaintes qu'il avait reçues, je les ai toutes regardées. J'ai fait travailler une équipe, pendant tout un été complet, pour tout reprendre les jobs qui avaient été mal faites, ou pas finies, ou des choses comme ça. Donc, ça nous a coûté très cher, mais je pense que c'est une des premières actions de marketing qu'on a mises en place. Ainsi, ce qu'on se doit

de faire, je pense, c'est de miser sur le bouche-à-oreille, je pense que c'est un des principaux marketing qu'on se doit de faire. Et la meilleure façon pour que ça nous serve, c'est de donner un service à la clientèle. Je pense que c'est le meilleur marketing qui existe.

16/ L'autre bon coup qu'on a réussi, c'est la formation de notre personnel.

Au début, notre façon de former notre personnel, c'était de prendre un plus vieux, et de le mettre avec un plus jeune. Si on avait une équipe de 4 personnes, souvent on fracturait l'équipe en deux, et on mettait deux nouveaux avec deux anciens, et on en formait deux comme ça. Mais à longue échéance, ça s'est avéré être un échec. Si tu avais besoin d'un employé pour faire une tâche un petit peu différente, et qui sortait de l'ordinaire, on n'avait pas l'employé qu'il fallait. C'est simple, si on continuait comme ça, on était limité dans des contrats parce qu'on n'avait pas suffisamment de personnes qualifiées. On faisait beaucoup d'essais, mais aussi beaucoup d'erreurs, et c'était coûteux. Et on arrivait à un résultat qui était médiocre. Je me suis bien aperçu aussi que je ne connaissais rien là-dedans, et que j'avais besoin de formation. Et c'est là que je me suis aperçu qu'il faut en avoir de la connaissance et de la formation. Ça suffisait là. J'ai été à la SQDM, et puis à la Commission scolaire, et j'ai organisé un programme de formation à plus long terme, et qui couvrait tous les métiers importants dans notre usine. Valier, avec deux employés assez connaissant du métier, ensemble, nous avons monté un programme de formation de 750 heures, et ça a donné des résultats. Mais il ne faut pas oublier que Valier Rioux, ce gars-là, c'est un gars formé. Et puis c'est un spécialiste du fibre de verre, écoute, ça fait depuis 15 ans et même plus qu'il est dans le fibre de verre, et il connaît ça, et il comprend vite. C'est simple, il en mange du fibre de verre. C'est son gros point fort, c'est un technicien compétent du fibre de verre.

L'objectif principal de toute cette opération de formation ? « C'était de ne pas être à la merci d'un seul employé ». On les rendait polyvalents, c'est sûr, mais c'était pas l'objectif. On voulait surtout former des « shoppeurs », ceux qui savent manier le pistolet. Ce n'est pas tant la polyvalence qu'on a recherchée, que le fait que plusieurs employés connaissent cette technique, même si dans l'usine, ils peuvent faire autre chose. Ainsi, on n'est pas à la merci de quelques employés qui seraient les seuls à connaître la technique. « Shoppeur », c'est un poste clé. Là, on a acheté un tout nouvel équipement qui est 70 % moins polluant que nos anciens équipements. Au lieu de « shopper » à la brume qui est volatile, il « shoppe » au liquide. Et ce n'est pas volatil, la résine n'est pas volatile, et elle est 70 % moins polluante. L'équipement est assez dispendieux, le pistolet coûte 35 000 \$, mais on l'a quand même acheté; c'est un équipement moins polluant et c'est ce que je voulais. On n'a pas investi 35 000 \$ pour moi, ce n'est pas pour moi que je l'ai fait, c'est pour les employés que je l'ai fait.

Mais la formation, ça a changé notre entreprise. À tous les jours on se le répète. Je te le dis, c'est formidable, les employés s'en vont tout seul, ils travaillent tout seul, ça s'en va comme sur des roulettes. Et autant on a eu de la misère l'année passée, autant ça roule tout seul cette année.

17/ Mais notre gestion des ressources humaines ne s'arrête pas à la formation.

On recherche l'implication de l'employé dans l'entreprise. Exemple, si tu viens chez nous, et que tu es un employé cadre, tu n'es pas limité à 40 heures par semaine. On paye à la semaine et non pas à l'heure. Et on travaille avec des gens qui s'impliquent, on ne travaille pas avec des gens qui ne s'impliquent pas. S'impliquer, pour moi, ça veut dire être là quand on a besoin de toi, avoir les choses bien en main, voir les choses d'avance, et ne pas demander au patron si tu dois rentrer le matin à 6h00, ou à 8h00. C'est de voir lui-même s'il doit rentrer à 6h00 un matin, et l'autre matin à 10h00.

Et la façon de motiver notre monde c'est d'être agréable, c'est de faire de nos employés des amis, je pense que c'est une forme de motivation. Je te raconte une anecdote. Hier, je parlais avec une ancienne infirmière qui travaille pour nous autres maintenant, et à qui je demandais « tu dois t'ennuyer de ta job de l'hôpital » ? Elle me répond « mais, pantoute ». Mais, que je lui dis, le travail dans un hôpital, pour une infirmière, c'est un travail propre, ce n'est pas salaud, comme ici par exemple. Elle me dit « Monsieur Gagnon », je lui ai dit « mon nom c'est Arnaud ». Alors elle me dit « Arnaud, si tu savais ce qui se passe dans les hôpitaux là, les gens salissent tout, les gens sont tous de mauvaise humeur. Travailler là, c'est l'enfer, comparé à ici. Je n'ai jamais connu ça, un esprit de travail comme ce que je vis ici, il n'y a pas d'argent pour ça ». Est-ce que tu crois que j'ai besoin de motiver quelqu'un comme ça?

Un personnel performant, c'est ce qui fait le succès d'une entreprise, tu ne peux pas passer au travers si tu n'as pas un personnel qui performe. Ainsi, quand j'embauche des gens, je les guide vers des endroits où ils sont les plus aptes à travailler. Je leur fais faire le tour de tout le travail qu'il y a à faire. Souvent je les change de place 3 ou 4 fois avant de trouver leur place. Je le mets dans un endroit, et si ça ne marche pas là, je regarde si je ne peux pas le placer ailleurs. Je l'envoie où est-ce qu'il est performant; sinon je m'en départis. Une deuxième chose qui fait le succès d'une entreprise, c'est d'avoir les espaces de travail qui sont adéquats pour nos employés, qui sont bien aérés et qui ne sont pas pollués. Quand je suis arrivé en 1995 chez Fibre de Verre Rioux, il n'y avait pas de toilettes pour les employés, pas de lavabos pour se laver les mains. C'est la première chose que j'ai faite en 1995, en arrivant là. Je trouvais illogique que les gens aillent faire leur pipi dans le bois ou leur caca dans le bois, si tu veux, et se fassent manger par les maringouins, c'était d'avoir une salle de bain convenable

pour les employés, et c'est d'avoir des employés qui sont bien avec nous autres, et qui ont une bonne condition de travail; ça motive, ça.

18/ Où va-t-on demain avec notre entreprise? On peut aller très loin; mais le principal frein à notre croissance aujourd'hui, ce sont les banques, et les fonctionnaires du gouvernement.

Je viens d'avoir une offre qui m'a été présentée par une Banque de la région, il n'y a pas tellement longtemps; on nous disait « mets deux piastres, on va mettre une piastre ». On offre de prêter 33 % seulement de la valeur de l'investissement. Et en plus, on m'offre une marge de crédit de 300 000,00 \$, et on me demande d'endosser personnellement les deux prêts. Tu vois, moi, je n'ai pas une cenne de dette, j'ai quand même une maison de 150 000,00 \$, j'ai deux voitures en avant de la porte, j'ai des motoneiges, je ne dois pas une cenne à personne ; et on me demande un endossement sur des qualifications d'une entreprise qui fait de l'argent en plus. Je ne trouve pas ça logique, une banque qui en demande autant pour une entreprise qui va bien. On me dit « tu y crois à ton entreprise, alors endosse ». Alors je lui fais remarquer qu'on a des comptes à recevoir et des inventaires qui garantissent plus de deux fois ce qu'ils nous offrent en marge de crédit. Et évidemment ils veulent qu'on endosse tout, conjointement et solidairement, Valier et moi. Et pourtant, je te dis qu'on fait de l'argent, et ce n'est pas à peu près; on fait beaucoup d'argent. S'il y a une entreprise qui est rentable dans la région, c'est la nôtre. Et pour aller chercher une marge de crédit de 300 000,00 \$ on est obligé de se mettre à genoux.

Un autre point majeur c'est certain, c'est la recherche et développement. On manque d'aide financière pour ça. Mais surtout, c'est de faire reconnaître auprès des fonctionnaires que ce qu'on fait comme expérimentations, c'est de la recherche et développement. Parce que la R&D, c'est subventionnable. Les consultants nous le disent, vos fonctionnaires en région sont bouchés ben dur, ils sont trop sévères, ce n'est pas logique. Une anecdote là-dessus? On nous a envoyé un ingénieur de Québec, c'est un Africain. Lui, il est un ingénieur, mais nous autres, on est une petite entreprise, et on n'a pas le moyen d'avoir d'ingénieurs. Et lui, il voit l'entreprise comme un ingénieur, il aurait voulu qu'on fasse toutes les techniques d'ingénieurs, toutes les documentations d'ingénieurs, toute la paperasse d'ingénieurs; mais on ne s'y connaît pas là-dedans. On est une petite entreprise, et à quelque part, il faut partir de quelque part. Et avant d'embaucher un ingénieur, il faut gagner des sous. Il n'a pas compris ça.

Autre anecdote? On a essayé de faire des plaques distributrices à compression à froid, on a acheté une presse de 15 tonnes, et elle n'était pas suffisamment forte, on l'a rechangée pour une 50 tonnes, et on l'a installée. Et on a dû mettre une entrée électrique spéciale pour la presse. Mais on n'a pas réussi. Alors on a demandé à notre fournisseur de reprendre la presse, et ça nous a coûté 1 000 \$

pour la retourner. Alors, dans les comptes, à la rubrique expérimentation, je mets une dépense de 1 000 \$. Mais le gars du gouvernement ne l'accepte pas. Il a une facture dans les mains et il nous dit « c'est quoi qui me dit que vous avez vraiment eu une presse » ? Je me suis fâché, j'ai dit : « christ, coudonc, tu as la facture de la presse, c'est quoi que tu demandes de plus » ? Mais, qu'il me dit... c'est peut-être une fausse facture. C'est aussi niaisieux que ça, tu as tous les documents en main, qui prouvent que tu as fait des choses, et le gars qui est en avant de toi te dit que ce n'est pas sûr que tu as fait ça. Mais on s'en va où, comme ça ? La recherche et développement dans nos régions, c'est peut-être pire que le financement encore.

19/ Et sur un plan plus personnel, je peux te dire...

...que les objectifs de gestion qui font mon succès, je crois, sont : un, c'est de travailler en collaboration avec les gens qui sont autour de toi, deux, c'est d'être visionnaire, et trois, c'est aussi de dépenser une piastre quand c'est le temps de la dépenser. D'être « ménager », c'est une chose, c'est sûr qu'il faut faire attention. Par contre, quand c'est le temps d'investir pour que ce soit rentable, il faut le faire aussi. Mais mon but personnel, il n'est pas chez Fibre de Verre Rioux. Ça remonte plus loin en arrière, en 1986, quand je suis parti en affaires. Le but, c'était de garder mes enfants chez nous, de garder ma famille proche, et c'est encore mon but aujourd'hui.

En résumé, ce qui me motive le plus, c'est ce qui touche peut-être les ressources humaines, et puis le prix de revient - c'est mes points forts - et aussi le contrôle. Bref, c'est la gestion des opérations dans le sens que, quand j'investis une piastre, je veux qu'elle soit bien investie. Ça, il n'est pas question que j'investisse pour le fun. Et quand j'investis, c'est calculé, et c'est rentable de le faire. Et ensuite ça va à la gestion de l'entreprise par rapport aux investissements qu'on a faits, je vise la rentabilité.

C'est clair, « moi, quand je dépense une cenne, je sais où elle va, et je sais à quoi elle sert ». C'était comme ça avant, c'est encore comme ça aujourd'hui, ça va être comme ça demain ».

« Partout en Occident, un mythe tenace doit être dénoncé.
On nous force à choisir entre l'État, par principe bureaucratisé
et coûteux, et l'entreprise privée douée en principe de la
faculté d'innovation et des vertus du moindre coût »
(Fernand Dumont)

Chapitre 9

PRELCO

PRELCO est une entreprise qui achète, transforme et vend du verre. Elle est située à Rivière du Loup, dans le Bas Saint-Laurent. L'entreprise PRELCO est avant-gardiste. C'est sa stratégie de base, elle innove continuellement, un peu comme on le répète à propos de l'entreprise Sony, qui se vante de « rendre désuets ses nouveaux produits le plus vite possible ». Comment cela s'exprime-t-il dans une entreprise de taille moyenne, située en région éloignée des grands centres économiques, dans une petite ville, elle aussi de taille moyenne ?

Roger

Il y a longtemps que je suis dans cette entreprise. Et avec les années, j'avais compris que dans l'industrie du verre, surtout dans la transformation du verre, on était des pionniers lorsqu'on parlait de verre trempé. Je voyais que, plus on transformait un produit, plus on avait de valeur ajoutée. Et par le fait même, plus on pouvait en tirer des bénéfices intéressants.

1/ Mais au moment d'acheter PRELCO, on faisait du verre trempé avec de vieux équipements, et on essayait de survivre dans un marché où on essayait d'obtenir la sympathie de nos clients, en disant qu'on était en région. Cette période venait de s'achever.

Monsieur Prévost, l'ancien propriétaire, était un très, très bon « patenteur ». Pour lui, on faisait ce qu'on était capable de faire, sinon on devait créer la machine qui allait le faire. À l'époque, j'avais visité beaucoup d'expositions sur le verre en Europe, et je m'étais dit que « notre métier, c'était le verre » et non pas de créer des machines pour faire la transformation du verre. J'avais vu des machines qui font le travail, des machines de très haute qualité, des machines qui coûtent cher, bien sûr. Et je me disais que chez PRELCO, on essayait trop souvent de réinventer la roue. Ainsi, au moment de l'acquisition, la première chose qu'on a faite a été d'acheter un four à trempe moderne. Cela a été un investissement

important, de l'ordre de 1 million de dollars, et c'est cela qui a été l'élément déclencheur de la croissance de PRELCO; car là, tout à coup, on a commencé à nous associer à un produit de qualité. PRELCO fait de la belle trempe. Aujourd'hui on est considéré comme faisant la plus belle trempe au Canada. Finalement nos produits ont changé. Et aussi notre réseau de vente. On s'est implanté solidement en Ontario et dans les Maritimes. On a changé la mentalité des vendeurs, et on les a mieux armés. Le marché est très compétitif. Pourquoi un Ontarien viendrait-il acheter son produit à Rivière du Loup ? Il a fallu démontrer qu'à prix égal, on avait un très bon produit, et même un meilleur produit. À cette époque, on s'est vite rendu compte que, pour faire des produits simples, la compétition est très très forte. Un double vitrage, un thermos qu'on retrouve partout dans les résidences, c'est un produit relativement simple, c'est de tailler deux verres et assembler ça, et livrer ça aux manufacturiers de portes et fenêtres. Donc, il y a beaucoup de gens qui peuvent le faire; les commandes rentrent, on produit, on livre. Un commerce « in and out », d'achat et de vente du verre, il n'y a pas grand-chose à faire dans ça; on n'imaginait pas faire notre avenir là-dedans. Ça demande un entrepôt et des camions, et celui qui prend la moins grosse marge, c'est lui qui a la commande.

Et dans cette industrie du verre, on a été les premiers à embaucher des ingénieurs. Et les ingénieurs, ça aime le côté technique, ça aime faire de la recherche, ça aime se différencier des autres sur des points de vue techniques. Notre idée principale : « on voulait transformer les produits, leur donner de la valeur ajoutée, - et ça, tout le monde ne veut pas le faire, ou n'a pas envie de le faire - et vendre plus cher évidemment, de sorte que les coûts de transport dus à l'éloignement des marchés devenaient minimes ».

D'où nous viennent nos idées de nouveaux produits ? Écoute, on dit qu'on a une vision; et cette vision, dans le métier du verre, il faut aller surtout en Europe pour la trouver. Là-bas, ils ont toujours été en avance sur le verre parce que, écoute, les galeries de glaces de Versailles, ça ne date pas d'hier, hein? Et il y a aussi des choses qui évoluent dans nos habitudes. Aujourd'hui les gens veulent être en relation plus étroite avec l'extérieur, avec leur environnement. Ils veulent plus de lumière dans leurs appartements. Le verre, c'est quand même un super de matériau hein ? Je le considère comme un matériau noble. Et de plus en plus, les architectes l'utilisent, même dans nos climats nordiques. On se fait des verrières pour imiter le climat de la Floride, on veut être proche de notre environnement, même s'il y a 3 pieds de neige sur le bord de la vitrine. En fait, c'est une relation plus étroite qui est recherchée entre la nature et l'intérieur, qui devient alors beaucoup plus lumineux. Et on peut jouer avec ça. Tu vois ici, il y a plein de bureaux qui n'ont même pas de fenêtres; mais on n'a pas l'impression d'être si cloisonné que ça. Pourquoi ? Tout est vitré tout autour, et l'on voit dehors, à travers la fenêtre du voisin.

Mais si je reviens à l'Europe. Ça fait longtemps qu'ils maîtrisent le verre. De plus, ce sont des producteurs de machineries pour travailler le verre. Ils ont la

population, et ils ont du marché pour vendre, à la fois de la machinerie et des produits du verre. Tu vas me dire que les États-Unis ont la même population. Mais ils ne font pas de la machinerie de qualité comme les Européens peuvent le faire, comme les Allemands par exemple. Leurs machines ne sont pas aussi durables. Et quand Richard et moi on part pour l'Europe, c'est avant tout pour voir de nouvelles techniques et souvent, pour acheter des machines. Et on sait très bien qu'on a des goûts très difficiles nous, et on sait aussi très bien que finalement on ramasse toujours peut-être la machine qui coûte le plus cher. Oui, tout cela fait partie d'une passion en tant qu'ingénieur, d'aimer la machinerie. Mais il n'y a pas que ça. Dans l'ancienne administration, on a eu tellement de difficultés à démarrer des machines qu'on avait conçues, ou qu'on avait modifiées trop de fois. On a eu tellement de problèmes. Soit on cassait du verre, soit le verre était de mauvaise qualité, soit la production était toujours arrêtée. Aujourd'hui on a changé tout cela; il y a quand même une certaine fierté de vendre un produit qui est beau et de qualité. PRELCO est maintenant reconnue comme étant une entreprise qui regroupe des gens très très sérieux dans le domaine du verre. Et notre croissance va toujours s'accroissant.

2/ Mais augmenter la complexité de nos produits et de nos machines ne va pas sans problèmes. Et un des premiers problèmes, c'est la formation de notre personnel.

Former ici en région les gens, pour des opérations complexes, avec des machines complexes, on ne peut compter que sur nous. Il n'y a pas d'école de métier sur le verre qui soit vraiment bonne. Donc la formation se fait à l'intérieur et ça se fait avec les années, avec le temps des apprentissages. Les gens rentrent ici au pied de l'échelle. Et on est quand même de plus en plus exigeants au niveau de la formation de base. Au minimum il faut un secondaire V, et on va toujours privilégier quelqu'un qui a au moins un cours technique, quelqu'un qui a des notions, soit de contrôle numérique, ou de programmation, ou d'électronique. Et pour le reste, on procède par affichage de postes. Et on est syndiqué. Donc automatiquement, on prend nécessairement celui qui est le plus ancien, mais avec les compétences requises. Ainsi le type qui embarque sur une nouvelle machine ici, souvent c'est parce que ça fait des années qu'il est ici, et qu'il a déjà opéré d'autres machines. Alors il change pour aller sur une machine un peu plus moderne. En général ça fait son affaire, ça le change un peu, il s'en va sur un nouveau défi. Après ça, on joue à la chaise musicale, pour remplacer celui qui accède à un nouveau poste. C'est en cascade. Il y a une mobilité interne qui est assez importante, et de plus en plus forte; ça cause déjà des problèmes. Mais le côté positif dans tout ça, c'est que les gens, qui ont l'opportunité de changer de place, voient que chez PRELCO, ils ne sont pas assignés à vie sur la même machine. Ils savent que s'ils développent de l'intérêt, bien cet intérêt peut les amener ailleurs. Et ça se poursuit sans cesse parce qu'on rajoute

continuellement de nouveaux produits et des combinaisons nouvelles de machineries.

Il y a une école du verre au Québec, à Laval. Mais on l'utilise peu car, si leur formation est de niveau collégial, et bien la nôtre ici, elle est de niveau universitaire. Car il n'y a pas grand-chose au niveau machinerie là-bas, les budgets ne sont pas les mêmes, hein ? Je veux dire, ce qu'on dépense en machinerie dans un an, ici, je pense que c'est le budget du Collège pour les 10 prochaines années. Cette formation poussée que l'on donne a un autre impact. Si j'embauche quelqu'un qui est originaire de Montréal, il arrive qu'il retourne à Montréal. La raison est simple, on est la meilleure école du verre; et il se fait engager facilement à Montréal parce qu'il est passé chez nous. C'est frustrant, mais c'est comme ça. PRELCO est devenue une bonne école, une bonne référence en tout cas.

3/ Je te disais qu'on est en croissance accélérée; mais il y a une affaire que je vais éclaircir sur la question de la croissance. Moi, en tant qu'individu là, je ne rêve pas d'être le Bombardier du verre.

C'est sûr que je veux avoir de la croissance, mais moi, je ne veux pas croître à tout prix là. À l'heure actuelle, on est peut-être 220 personnes ici, ça va s'arrêter où, cette histoire-là ? Voyez-vous, ce n'est pas mon rêve qu'il y ait 300 employés ici. Mes ambitions, c'est qu'on fasse de beaux produits; et je demande qu'on ait une croissance stable. Que l'on réussisse à créer tous ces emplois, bien sûr, il y a une fierté là-dedans. Non, la croissance, c'est une grande roue qui tourne, et on ne sait pas où elle s'arrête, il ne faut pas se laisser happer par celle-ci. Par contre, ce qui m'importe le plus, c'est que l'entreprise soit rentable, et qu'on ait un certain plaisir à le faire. Il faut le dire, moi, je suis très, disons très « mindé », très axé sur la rentabilité de l'entreprise. Je veux que cette entreprise-là fasse de l'argent. On en a besoin parce qu'il y a une bonne partie de ces argents qui nous permettent d'acheter des machines, et d'embaucher du personnel spécialisé. Vous savez, avoir une entreprise qui a 300 employés, qui génèrent peu de profits, où tout le monde est stressé, et qui n'a pas les moyens de réinvestir et d'améliorer ses bâtisses et ses machines, ça ne m'intéresse pas. Virer pour virer, en se demandant si la compétition ne viendra pas couper nos prix, et stresser là-dessus, non. Je ne veux pas ça. De plus, vous l'avez peut-être remarqué, on a énormément de personnel de bureau comparativement au secteur. On est nettement au-dessus de la moyenne. On a donc des coûts d'administration qui sont supérieurs à la moyenne. Mais c'est normal ça, on s'est rajouté des ingénieurs, on s'est rajouté des techniciens, des gens en programmation, etc. Mais c'est encore un côté qui nous plaît ça, on veut faire du technique. Et pour faire du technique, et des produits compliqués, il faut avoir le personnel adéquat. Et pour pouvoir justifier tout ça, il faut que ces produits-là soient très rentables ; et pour être rentables, c'est pas compliqué aussi, il faut des produits à grande

valeur ajoutée. Pourquoi croyez-vous que les grandes multinationales, dans le verre comme ailleurs sans doute, gardent leurs produits rentables dans leur laboratoire, dans leur centre de recherche, dans leurs usines, et qu'elles ne font que des produits à grande valeur ajoutée? Et pourquoi laissent-elles à la périphérie, aux sous contractants, les productions à peu de valeur ajoutée ? Pourquoi gardent-elles dans leur portefeuille de produits, les verres chauffants, les verres bombés, les verres sérigraphiés, et toutes sortes de combinaisons qui vont avec ça ? C'est parce que ce sont des créneaux payants. Et cela justifie les frais importants qu'elles rencontrent dans leurs laboratoires. Mais ils ont de la marge pour travailler.

Voilà pourquoi nous sommes toujours ancrés, et tous mes partenaires sont d'accord avec ça, sur l'importance de faire un développement sur des produits à valeur ajoutée qui génèrent des marges de profits importantes. Avec cette idée, on n'est pas très flexibles sur nos prix de produits bas de gamme, on ne cherchera pas à garder à tout prix un client à gros volume et à petit prix. Un jour, tu le perds parce que ton compétiteur vient de baisser son prix de 3 %. Avec notre politique, on n'entre pas dans des guerres de prix. Et on ne fait pas du volume pour du volume. On sait dire non. Et pour y arriver, on a identifié nos produits vedettes, et puis aussi nos produits moins intéressants. On sait ce que l'on vend, on connaît nos marges, on connaît aussi la compétition. On sait où on peut négocier s'il y a lieu.

4/ Mais ce sont des stratégies pas toujours faciles à faire partager avec les employés de production.

Ces objectifs sont bien partagés dans la haute direction, mais au niveau des employés de production, c'est plus difficile de faire partager ça. Du temps de l'ancien propriétaire, l'entreprise n'allait nulle part. Le climat dans l'usine à l'époque était morose, pessimiste, on ne savait pas où on s'en allait. Puis on a remonté tout ça. Les gens sont devenus ici très très optimistes, ils sont devenus contents, parce qu'on a relancé cette entreprise. Mais on dirait qu'avec le temps, tout ça s'est essoufflé. Les employés se disent « c'est bien beau, oui, on a des bonnes conditions de travail, mais on veut toujours améliorer son sort ». Les règles du jeu, quand tu es syndiqué, te permettent d'améliorer ton sort, mais à plus long terme, à travers des taux horaires qui augmentent légèrement chaque année, selon les grilles salariales négociées, et à travers des possibilités d'avancement à l'interne. Et n'oublie pas, on a les meilleurs salaires du secteur. Mais le niveau de richesse personnelle du syndiqué est bien plus bas que celui du propriétaire de l'entreprise.

Et forcément, dans des petites communautés comme Rivière du Loup, il est facile de voir le boss tous les jours, de voir comment il vit, ce qu'il s'achète, maison, auto, et tout et tout. Il ne faut pas que le boss fasse grand-chose, tout se sait. Et on l'envie, ça fait partie de la nature humaine. Et ça explique peut-être

que ces dernières années, on a vu apparaître des demandes syndicales de plus en plus farfelues. On entend souvent « bien, s'ils ont les moyens de s'acheter une machine à 2 millions, de refaire en neuf leur bâtisse, ils ont les moyens de nous payer plus ».

Finalement c'est sûr qu'on fait tous ces investissements parce qu'on a du plaisir à le faire, et aussi parce qu'on a l'argent pour le faire. On pourrait tout simplement mettre cet argent dans nos poches, avoir une mini-croissance, et avoir un profil plus bas. Je ne dis pas qu'on est misérable en tant que patron. Mais je me demande parfois si ce n'est pas dans la nature d'un Canadien français, ou d'un Québécois, d'envier l'autre Québécois qui est sorti un peu de l'ombre. Peut-être est-on, si je le dis plus simplement, victime de notre propre succès. Il faut voir aussi que les employés étaient très contents de la croissance de notre entreprise. Nous avons relevé un défi, l'entreprise est stable maintenant, les salaires sont bons, nous sommes compétitifs, il y a donc de l'avenir. Pourquoi les employés seraient-ils moins satisfaits aujourd'hui? C'est difficile à dire finalement. Est-ce que personnellement je vois une solution dans ça? Je ne sais pas; en tous les cas, je continue à vouloir investir...

5/ ...et à investir dans la région. Car si on a fait le choix de la région, c'est une question de qualité de vie.

On aurait pu penser aller ailleurs dans une grande ville, là où les patrons sont plus anonymes. Mais ce n'est pas la solution. Je n'ai pas envie de grossir trop, et je crois beaucoup aussi à notre qualité de vie, hein? Moi je travaille 4 jours par semaine, je ne travaille pas le lundi, j'ai énormément de loisirs, je me dis qu'il n'y a qu'une vie, qu'il n'y en a pas 10. Et je pense et je veux continuer à progresser ici, en espérant qu'on va faire passer des messages. C'est notre moto présentement : « on va se vendre mieux auprès des employés ». On a fait des petits vidéos pour faire passer des messages à des employés. On essaie de susciter un certain engagement envers l'entreprise. On va continuer de rendre le milieu de travail le plus intéressant possible, des conditions matérielles excellentes, belle machinerie, usine propre, production de qualité. Mais avec les employés, je n'aime pas vraiment négocier des listes d'épicerie, je cherche à m'entendre mieux avec eux. Aujourd'hui, je fais encore le choix de la région. On est un peu loin des grands centres, et je crois que c'est un avantage aussi; il y a une qualité de vie ici. Je veux dire que ce n'est pas stressant de venir travailler ici le matin, on fait 5 minutes d'auto, et on peut aller dîner chez nous si on veut, et on peut être chez nous très tôt le soir. Et on a de bons loisirs. Oui, ça reste toujours le bon choix, cette région de Rivière du Loup.

Je reviens sur ce que je disais tout à l'heure à propos des relations de travail. J'ai peut-être été un peu loin. Ce que j'espère, c'est que les gens aussi vont comprendre que, oui on a accepté d'être en région, mais pas à n'importe quel prix. Tu sais, moi, je suis prêt à ce que nos salaires en usine soient encore

légèrement supérieurs à ceux de Montréal, mais il y a une limite aussi. Il y a des gens dans ça qui vont devoir revenir sur terre. Je demande qu'ils essayent peut-être d'oublier le patron, et qu'ils pensent à l'usine, et de voir comme c'est important de rester compétitif. Cela permet de garder l'usine ouverte, et pour eux, de garder leurs emplois. Des prix et de bons produits, et puis une qualité compétitive c'est la base notre stratégie; et le prix, tout comme le salaire des employés, fait partie de cette stratégie d'être compétitif.

Et puis écoute finalement... c'est clair que si je faisais toujours le même produit, toujours la même chose, avec toujours la même machinerie, pas sûr que Roger Lavoie resterait indéfiniment dans un genre d'entreprise comme ça.

« J'ai l'impression d'avoir été, dans mon enfance, comme une ruche, où des gens divers, simples et obscurs, apportaient telles des abeilles, le miel de leurs expériences et de leurs idées sur la vie. Chacun d'eux, à sa manière, enrichissait généreusement mon âme. Souvent ce miel était impur et amer, mais qu'importe, toute connaissance est un précieux butin... »
(Maxime Gorki)

Nicole

C'est vrai, on est une entreprise qui est située en région, ça reste un fait, et on n'y peut rien, c'est notre choix. Notre stratégie, c'est de nous comparer à la compétition dans certaines lignes de produits. Et on a une façon très particulière de se positionner par rapport à la concurrence. Ainsi, on regarde toujours les durées de vie des produits, et pour chacun d'entre eux, on se demande qui peut le fabriquer. Je vais te donner un exemple. On a entendu dire ces derniers temps, de source très bien renseignée, qu'il y avait un nouveau four à tremper le verre qui allait s'installer sur Montréal. Bon, ça touche directement une de nos familles de produits qui était presque arrivée à maturité. Tout ça va donc l'aider à décroître plus vite, je veux dire, on ne sera plus les seuls à les produire ; ainsi, le produit n'en a plus pour longtemps. Et il y aurait un autre four à tremper en Ontario aussi qui s'en vient. Et on a aussi entendu dire qu'en Ontario apparaîtrait un nouveau produit semblable à notre produit vedette à l'heure actuelle. C'est un panneau qu'on colore et qui sert principalement dans la construction architecturale. Ainsi nos produits et nos technologies sont affectés par la compétition.

6/ Que croyez-vous qu'on va faire à ce moment-là ? Ça va nous orienter nous autres, ça va nous forcer à développer de nouveaux produits et, quand il le faut, de nouvelles technologies.

Cela seul permet de maintenir notre chiffre d'affaires, et surtout, de garder une certaine avance sur la compétition. C'est notre stratégie, et aussi notre force, « être en avance sur la compétition ».

Quand tu me demandes si on fait de la « planification stratégique », je te réponds « oui, on en a fait une, il y a 4 ans en fait, et on est en train de réaliser la dernière phase de cette planification stratégique ». Elle était très globale, si tu veux, on avait fait notre diagnostic, au niveau marketing et au niveau production, et on avait examiné tous nos postes de travail principaux qui sont le cœur de l'action chez PRELCO. On essayait de voir où étaient nos points faibles

et nos points forts, et on s'est positionné par rapport à ce qui s'en vient. C'est toujours la compétition qui nous force à être les meilleurs.

Je reviens sur les produits et sur notre stratégie globale d'innovation technologique. On avait décidé nous autres de nous spécialiser dans les produits à valeur ajoutée que personne ne fait, des produits technologiquement plus avancés, plus compliqués à faire surtout. On a peut-être l'air compliqué, mais plus on va l'être, plus les autres vont avoir de la misère à nous rattraper. On ne peut pas lire dans les pensées, mais ce qu'on sait du marché, on le sait parce qu'on a des petites antennes partout. C'est dans les salons qu'on l'apprend, et aussi dans des rencontres avec un client qui est aussi client chez notre compétiteur. On est en veille tout le temps. J'ajoute qu'on apprend aussi dans des revues. On est abonnés à peu près à toutes les revues, et pas à peu près, qui traitent du verre, et qui sont publiées en Europe, aux États-Unis et au Canada. On est même abonnés à des revues asiatiques. Et toutes ces revues circulent dans la boîte. De plus, dans notre bureau de recherche et développement, on a deux personnes particulièrement curieuses et qui aiment beaucoup naviguer sur Internet. Alors on les a même connectés chez eux, parce qu'on s'est rendu compte que c'était les fins de semaine surtout qu'ils aimaient faire ça, parce qu'au bureau il y a tellement de choses à faire. Alors, chez eux, ils fouillent dans les brevets. Si tu savais tout ce qu'on trouve dans ça.

7/ Ce qui est important par la suite, c'est comment on trie les informations, comment on en ajoute, comment elles sont véhiculées dans notre milieu et surtout, comment ces graines d'informations vont germer, et vont se transformer en décisions.

Mais tu vas peut-être trouver ça un peu particulier. Notre PDG, lui, il aime les machines, il aime tellement les machines, il en rêve. Et c'est ce qui fait qu'on est à la fine pointe des technologies nouvelles. Mais il a aussi une logique toute simple, très concrète; il a les deux pieds sur terre. Il dit qu'on doit faire virer les machines avec nos produits actuels : du verre trempé, du verre laminé, et du verre courbé. Pour lui, nos représentants doivent s'acharner à vendre ce qu'on fait déjà au lieu de peut-être, imaginer vendre des choses qu'on ne fait pas encore. Parce que des fois, nos représentants aussi, ils vont dire « j'ai un client, je ne sais pas moi, qui fait les lanternes ». C'est un nouveau secteur pour lui, et il achète son verre en Europe chez un tel. Mais on serait capable de faire ça nous autres, non »? Mais il dit cela tout en sachant très bien qu'on n'a peut-être pas la machinerie ni l'expertise pour le faire. Alors notre PDG va lui répondre « écoute, acharne-toi sur ce qu'on fait déjà, hein. Ça, c'est de l'acquis, on le fait, on est bon, et il y a encore de la place dans la cédule de production. Tu sais que le potentiel n'est pas complètement atteint. Donc toi, mets tes efforts sur ça ». Mais par contre, voilà où je voulais en venir; même s'il a dit ça, le lanterneau, il reste là dans la tête du PDG. Et ça mijote, il l'a en tête, le lanterneau. Et c'est fou

hein, c'est souvent un concours de circonstances qui fait qu'un nouveau produit va naître en quelque part, à un moment donné. Mais on ne sait pas quand. Donc tu as des représentants qui vont arriver comme ça avec une idée qui semble même farfelue sur le coup. Des fois, même, elle est bien, bien farfelue.

Et d'autre part, à recherche et développement, on a ces gens bien bien curieux, et qui ont une imagination fertile. Et quand un vendeur attire leur attention sur un certain produit... Alors là, ce qu'il faut comprendre, c'est que c'est rendu dans la tête des gens de recherche et développement, qui ne se mettront pas à l'œuvre nécessairement tout de suite. Mais à chaque fois qu'ils vont lire une revue, qu'ils vont fouiller les brevets, qu'ils vont aller visiter des usines, ils vont l'avoir en mémoire. Et un jour, ça va ressortir.

En plus, il faut dire, on fait aussi des visites à chaque année, quelques visites dans les usines en Europe ou aux Etats-Unis, des usines souvent qui ne sont pas directement dans nos cordes. Et on va aussi dans des laboratoires spécialisés dans le domaine du verre.

Mais revenons, si tu veux, à cette idée qui est restée dans la tête des gens de recherche et développement. On les fait voyager beaucoup également. Et ils en voient un paquet de nouveaux produits. Tu vois, c'est juste ça, de se mettre des petites graines dans la tête qui, tôt ou tard, à un moment donné, appelons ça le hasard ou autrement, je ne sais pas comment on peut appeler ça, mais tôt ou tard, vont germer. En fait, je peux te le dire, tous nos nouveaux produits, mais tous sans exception, tous nos nouveaux produits, c'est parti d'affaires comme ça tout le temps.

Je vais te conter un exemple. C'est au sujet d'un nouveau produit qui va faire partie de notre famille de produits d'ici peu. L'histoire, c'est que mon beau-frère, à un moment donné, avait des problèmes avec sa porte de douche. Sa femme n'est pas quelqu'un qui lave souvent la douche. Ce sont des affaires aussi bénignes que ça, des fois. En fait, à 95 %, c'est comme ça. Ça part de là, du fait que sa femme ne lave pas la porte de douche assez souvent et que la saleté reste là, une semaine, 15 jours. Et dépendamment de l'abrasivité du savon, ça peut faire un petit cerne dans le verre et là, à un moment donné, si tu ne laves pas le verre régulièrement, ou si ton verre n'a pas un produit protecteur, ça va finir par s'incruster dans le verre. Et il vient que la porte s'ouvre difficilement. Peut-être que l'eau n'est pas assez riche en minéraux, qui sait ? Alors là, à un moment donné, mon beau-frère était bien écœuré, il cherchait quelque chose pour remettre sa vitre d'aplomb. C'est là qu'il me demande le type de décapant qu'on utilise. Je lui parle de l'acide muriatique; mais il dit qu'il y a des cadrages d'aluminium qui vont être mangés avec ça. Je lui recommande 2 ou 3 produits, mais mon beau-frère me dit qu'il les connaît déjà et que ça ne décape pas. Il me dit aussi, qu'après l'avoir décapé, il aimerait bien trouver un produit qui va faire que tout va glisser sur sa vitre. À un moment donné, on discutait Richard et moi, et Stéphane, de ce problème. On s'est rappelé un client à qui on fournissait des pare-brise qui nous disait qu'il y a un produit sur le marché qui fait que l'eau

s'écoule rapidement sur la vitre. On a pensé aussi à l'aéronautique. Ils n'ont pas d'essuie-glace sur les avions, mais il faut bien que l'eau ne s'accroche pas. Donc ça prend un coefficient de friction pratiquement nul. Et en fouillant sur Internet, on a trouvé des tas d'avis, ou des tas de produits qui sont appliqués sur du verre et que l'on ne connaissait pas. Et là, c'est ça notre idée, on a vu « qu'on pourrait très bien développer une pellicule à enduire, par un procédé qui n'est pas si compliqué que ça, sur un verre ». Le coefficient de friction serait tellement minime, que la goutte d'eau s'en irait pratiquement tout de suite, et laisserait moins de traces. Cela deviendrait un produit de prévention pour éviter de tacher le verre; et moi, je pensais particulièrement aux pare-brise, un marché sur lequel on travaille beaucoup en ce moment. Ah! ça serait fantastique hein, parce que même si le marché ne le demande pas maintenant, ce serait là. Si éventuellement le marché se préoccupait de la qualité optique du pare-brise, et qu'il se donne des normes en ce sens-là, c'est long à venir tout ça avant que ce ne soit appliqué au domaine du transport public, nous serions déjà prêts. Bien ça, c'est une idée qu'il faut exploiter; et tu vois, ça a commencé avec une question de mon beau-frère. Voilà, il ne faut pas s'imaginer - en tout cas chez nous ce n'est pas comme ça - qu'il y a de grandes réunions formelles, très structurées, et que là l'idée de génie va jaillir. On pense trop souvent qu'il y a eu toute une étude qui est faite, avant qu'on prenne une décision, alors que l'idée est souvent issue de la connaissance de ton milieu. Donc une question, ou une interrogation, peut demeurer ouverte longtemps. Mais la décision, elle, peut tarder. Il y a des informations qui s'accumulent, et un jour, une décision intervient. C'est ça. Tu vois, on est constamment à l'affût, on ne laisse passer aucune information ou idée; elles restent dans nos têtes jusqu'à ce qu'on décide de faire quelque chose avec elles. C'est que, tu sais ce qui arrive souvent, les gens de recherche et développement vont travailler en cachette, mais, ils le savent, ils ont toute mon approbation pour agir ainsi. Le projet va mûrir là. Alors ils savent organiser leur temps, pour être capables aussi de sortir des petites affaires, et de défendre ça devant la direction. Regarde ce que l'on a fait, disent-ils, on est capable de le faire, ajoutent-ils. Ils ont même regardé la faisabilité, ils l'ont expérimenté, et ils ont gardé toutes les factures du laboratoire de recherche et développement; tu te rends compte, ça a déjà été prototypé, essayé et calculé. Nos stratégies de produit se construisent comme ça, petit à petit. Mais tout ça pour dire que les gens ont beaucoup de latitude chez nous, et ça, c'est gagnant pour une compagnie, parce que si tu te mets à vouloir cloîtrer le champ d'action et tout vouloir contrôler leurs faits et gestes, tu les mets dans un carcan.

8/ Alors, elle est là, l'imagination qui peut rêver, elle qui a besoin d'espace et d'un espoir.

Mais si on marche beaucoup par « à coups », comme je te l'ai montré, tu te demandes sans doute comment nous planifions notre production? C'est tout

simple « on ne produit pas à l'avance, même pas trois jours à l'avance, ça ne donne rien. Donc, on produit vraiment juste à temps ». On fait des promesses à nos clients, on répond immédiatement à la demande, et cela est possible parce qu'on a une gestion de la production qui est informatisée de A à Z.

Évidemment on a aussi des cédules de production à moyen et long terme. Ce qui détermine la date où on va mettre un produit en branle, c'est sa date de livraison promise. Et puis là, on regarde les circuits de livraison de nos camions. Et pour chaque famille de produits, pour 95 % de nos produits par exemple, on se donne une journée ouvrable pour traiter la commande et la mettre dans la cédule de production, une journée pour la découpe, une autre pour l'assemblage, l'emballage, et c'est l'expédition, vérification du lieu de livraison et de la cédule d'expédition. Mais tout ça est informatisé de A à Z. À partir du moment où on tape la commande, l'ordinateur la met en mémoire, et il s'occupe de tout; c'est programmé.

On a un carnet de commandes, pour 80 % de nos produits. C'est la particularité d'avoir des clients industriels. Ce client, on l'aime parce que lui, habituellement, il a des besoins mensuels étalés sur de longues périodes. Si je prends un fabricant d'autobus, il a déjà une chaîne de production, il sait combien d'autobus, il va sortir; il a fait des prévisions, genre 10 autobus par semaine, tant par mois, tant par année. Donc, si tu as réussi à signer un contrat d'approvisionnement avec lui, tu es capable de contrôler, au moins pour ce client-là, ta production. Il a des besoins réguliers, réguliers. C'est simple, ils nous donnent leur « planning » pour 6 mois, on s'en va avec ça, et c'est ainsi que notre planification se fait. Pour ce qui concerne la planification pour l'achat d'équipements de production, c'est la compétition et le produit qui décident, qui nous font nous décider en quelque sorte. Quand trop de compétiteurs entrent dans nos lignes de produits, on regarde déjà ailleurs. Le compétiteur peut nous rattraper un jour, on le sait; mais quand il sera là, nous nous serons déjà ailleurs. Même plus, on compliquera ça, on ira faire du verre anti-vandalisme, du pare-balle, du verre à très très haute sécurité, on va le courber, on va l'assembler, on va faire du vitrage d'isolant avec ça. Et le compétiteur, avant qu'il puisse faire ces nouveaux produits, il va falloir qu'il achète aussi les machines et les technologies qui sont nécessaires. Tu sais, en quelque part, acheter les machines, c'est aussi comme acheter une police d'assurance. Une assurance que l'autre ne te rattrapera pas avant quelque temps.

9/ Notre qualité nous distingue aussi. On est accrédité ISO 9002. La seule chose chez nous sur laquelle on n'a pas de procédures, c'est la conception de produit, la recherche et développement.

Tous les autres départements ont des procédures. Donc, on essaie de gérer le produit tel qu'il devrait se faire. Et peu importe s'il rentre de nouveaux travailleurs, on garde une continuité, toujours une façon de faire. Si on se dit

qu'elle est bonne celle-là, c'est celle-là qu'on va garder. On essaie aussi au niveau des non-conformités, de trouver des situations correctives. Et finalement, tu peux dire aussi à tes clients que ton produit a une qualité constante. Et c'est vrai, et tu as des preuves à l'appui. Et quand tu parles de qualité, tu parles aussi d'amélioration continue. Donc on incite tout le monde, lorsqu'il voit des choses qui ne vont pas, qui causent problème, de le dire tout de suite, et on va essayer de le gérer par une nouvelle procédure. On va l'encadrer celle-là, parce qu'on ne veut plus que le problème se répète.

Mais sortir de nouveaux produits nous oblige à sortir de nouvelles promotions visuelles de ces produits-là. Tu sais, depuis un an et demi, on a coupé tous les budgets de publicité. Ça ne donne rien, parce que ça nous prend tout notre petit change pour produire les commandes qui rentrent. Nous faisons un marketing très particulier. Ainsi, on a misé beaucoup sur les salons ces dernières années où on rencontre tous les gens du bâtiment, que ce soit des acheteurs, des sociétés immobilières, des acheteurs du gouvernement, les architectes, les designers. On le fait avec un kiosque et du matériel publicitaire. On a refait toute la pochette de nos produits, on s'est redonné une nouvelle image, ça a été un beau projet de repenser tout ça. De plus, on essaie toujours de faire la plus grande partie de nos instruments promotionnels à l'interne. On se dit que ça doit être vraiment comme nous autres, que ça doit nous ressembler. On écrit les textes, on choisit les titres, on s'est même bâti un petit slogan « La nouvelle génération du verre », parce qu'on arrivait au Québec avec des produits qu'on n'avait jamais vus avant. On faisait aussi des genres de séminaires d'information sur nos produits auprès d'architectes, d'ingénieurs de projets, d'ingénieurs conseils.

Ça a été comme une vague, et finalement tous connaissaient à peu près PRELCO. Alors, quand il s'agissait d'affaires spéciales, comme de la sérigraphie sur verre, ou des vitrages particuliers, on venait nous voir. Et ça nous a amené aussi de nouveaux contrats, comme celui des tours de contrôle aérien.

Et depuis quelque temps, on a arrêté, ils nous ont assez vus. En quelque part, écoute, tu as juste 24 heures dans une journée. Depuis, je me suis bâti une petite équipe à l'interne. En particulier, j'ai entraîné Maryse. Elle est bilingue, elle aime ça, et elle est bonne. En plus, c'est une méchante de belle fille, elle passe bien, alors je lui ai donné un défi; on savait qu'elle avait le goût de faire autre chose...

10/ ...c'est notre dernière innovation en termes de marketing. Et je vais te dire aussi pourquoi j'ai décidé ça, je crois que l'avenir se prépare tout de suite.

Ainsi, pour les deux prochaines années, nous allons aller au niveau de l'éducation des futurs prescripteurs, les architectes, les ingénieurs conseils, etc. Nous allons bâtir un discours, un cours en fait, avec tout le matériel didactique nécessaire, et quelqu'un de chez nous va aller présenter ça dans les écoles. Par exemple, au département d'architecture à l'Université Laval, ou au CEGEP François E. Garneau. Notre idée? « montrer la mécanique du produit, et montrer

jusqu'où on peut transformer un produit, et tout le potentiel qui réside dans ce produit ». Dans ce sens-là, j'ai l'impression qu'on bâtit quelque chose pour l'avenir. Et c'est Maryse qui va piloter ça, voilà. Notre idée se justifie bien. En quelque part, notre produit est bien particulier. Alors on a décidé d'éduquer ceux qui vont être nos prescripteurs, bien qu'ils ne soient pas nos clients. Mais c'est eux autres finalement qui vont mettre plus de verre dans leurs projets, qui vont en dessiner plus. Ainsi on risque un jour d'avoir un coup de téléphone pour soumissionner sur leurs projets. C'est dans ce sens-là qu'il faut les préparer. C'est une forme de promotion, très à long terme, de nos produits. Et c'est par l'éducation qu'on va réaliser ça.

11/ Tu me demandes quel est mon rôle ici? Il est assez particulier. Chez nous, c'est moi qui prends le rêve de la compagnie, comprends-tu ?

Et Roger, lui, c'est le genre de gars qui dit non trop souvent, et qui trouve toujours que ça coûte trop cher, et trop ci et trop ça. Mais remarque, ça prend des caractères contraires comme ça dans toute entreprise. Et si ça n'existait pas, il faudrait le créer, il faudrait l'inventer. Mais il faut aussi que la chimie existe, et la confiance, aussi. Je suis directrice administrative, oui, mais c'est aussi moi qui suis la directrice du marketing chez nous. Mais ce sont des titres qui ne veulent rien dire. Ça s'explique du fait que c'est moi qui décide de tous les budgets, ou de toutes les interventions. C'est comme ça, ça rentre chez moi, parce que personne ne veut s'en occuper, c'est fou de même. Je ne devrais pas dire ça, mais c'est ça, c'est comme ça. Je travaille donc dans tous les champs d'action...

12/ ...et ce que ça veut dire tout simplement, et je reviens sur la question des décisions, - et là, je le dis en toute simplicité - c'est que tu as le niveau de décision que tu es capable de prendre.

Puis, si tu as le niveau de compétence requis pour travailler dans tous les champs d'intervention, d'une façon globale, pas pointue, parce qu'il y en a d'autres qui sont là pour ça, alors tu as la job que j'ai. Mais je travaille avec ceux qui sont pointus, c'est leur job, ce n'est pas la mienne. Pourquoi est-ce que je te parle de niveau de décision, c'est que tu as le pouvoir de mettre de nouvelles orientations sur la table, de les proposer, de les faire discuter, analyser... pour que ça embarque finalement. Mais pour ça, il faut une vision globale de ces affaires-là, et aussi une bonne connaissance de tous les postes, que ce soit production, marketing ou ressources humaines. Ça, je crois que je l'ai. J'ai été la première directrice du personnel de PRELCO. Il n'y avait rien au début, j'ai bâti la structure de ce département-là, les façons de faire, les plans de formation, tout, tout. Aujourd'hui on a un directeur RH, Pierre, et je veux qu'il aille le plus loin possible sans devenir un bureaucrate, sans commencer à nous faire des centaines de formules. Je veux qu'il reste « straight », mais qu'il soit efficace. Il

lui faut rester proche de son monde, c'est important de rester proche de son monde.

L'informatique, c'est aussi moi qui l'ai rentrée chez PRELCO. Mais avant d'avoir un programmeur ici, on en avait un sur Montréal. On fonctionnait à distance. Il n'a jamais mis les pieds ici, je lui donnais toute l'information. Et ça, ça a été la plus belle école, parce qu'il a fallu que j'aille fouiller, faire l'analyse de toutes les situations de travail. Je devais passer partout, et regarder comment chacun faisait son travail, et à chaque étape. Puis j'ai acheté des logiciels, et j'ai formé le monde. Mais mon meilleur coup, c'est quand je me suis engagé un vrai programmeur à plein-temps ici. Je suis allé chercher une stagiaire, la plus brillante, c'était la première cuvée du Cégep. Elle s'appelle Mireille, elle était très très brillante, et je lui ai dit « écoute, si tu arrives à me mettre l'autre dehors, celui qui est à Montréal, car j'ai l'impression qu'il m'exploite, je t'engage à l'année ». Ça a marché, et elle est encore chez nous aujourd'hui. Avec le temps, on a développé au-dessus de 800 programmes maisons. Tout est inter relié, c'est vraiment du « sur-mesure » qu'on a fait. Oui, tout est sur-mesure chez nous, sauf le programme d'optimisation de découpe du verre; ça, c'est un « package » qu'on a acheté, parce qu'il fallait faire un lien entre nos robots au découpage.

Développer l'informatique a fait qu'on a un système de prix de revient qui est tout informatisé. Comme dans les autres départements, cette équipe est très, très autonome. On a plein de données statistiques sur nos ventes, par famille de produits, par région, par représentant, ça fait que ça, ce sont des outils qui peuvent te permettre de contrôler ton poste finance, et toutes nos décisions par la suite. Je suis au courant à peu près de tout ce qui sort comme rapport, je suis au courant de tout ce qui peut être généré par ce département. Et puis écoute, c'est le « fun » d'avoir le loisir de mettre son nez où est-ce que l'on veut. Et toujours, ça me permet de demander une action corrective si, à un moment donné, on est en dehors un petit peu de nos normes.

Ce qu'il faut savoir à propos de tous ces développements, c'est que ça n'a jamais vraiment arrêté depuis quelques années. Mais attention, on est, si je puis dire, en crise de croissance perpétuelle. Et même si nous, on cherche juste la stabilité, on est en croissance de toute façon. Et à un moment donné, on s'est rendu compte qu'il y avait un problème.

13/ Un nouvel employé arrivait, et on te le catapultait sur le plancher en lui disant quasiment « fais ton possible ». Ça n'avait pas de bons sens.

Alors on a bâti un cours sur ce qu'on voudrait que notre main-d'œuvre sache au moins en partant. À la base, quand on recrute, je te dirais qu'on demande une formation minimale. Ce minimum est relatif, ça dépend de la tâche aussi. Pour le reste naturellement c'est nous qui donnons la formation. Ainsi chez nous, en janvier, février, mars et avril, c'est plus tranquille. Alors c'est une période propice pour la formation. Donc on s'est fait un « package » de formation. Il y a

un cours par exemple sur la manipulation du verre et sur nos techniques. Des tests de verre, ça a l'air facile, mais c'est dangereux. Un couteau ici, ça te déchiquette la peau, ça ne coupe même pas net. On a un produit qui est dangereux, et qui est fragile. On a donc développé des techniques de manipulation du verre très particulières. On a aussi un cours sur la santé et sécurité, et un cours d'introduction au verre, où on explique d'où vient le verre, les sortes de verre que l'on retrouve sur le marché aujourd'hui, les pellicules, les verres réfléchissants, les différentes épaisseurs, et tout ce que l'on peut faire avec le verre chez PRELCO. Puis, il y a des visites dans l'usine, pour leur montrer concrètement tout ça, pour leur faire voir la vraie vie. Mais il nous faut aller plus loin maintenant, et penser communication, oui, penser culture de communication.

14/ Aujourd'hui, notre objectif est très clair et il est identifié « marketing intérieur ». Pourquoi? Je définis ça comme ça : « on aimerait augmenter le sentiment d'appartenance à notre entreprise chez les employés ».

On a tellement embauché ces dernières années. Les nouveaux employés sont beaucoup plus jeunes, et ils ont un autre système de valeur. Ils sont bien scolarisés, et tout ça, mais ils n'ont pas de sentiments d'appartenance; ils voient PRELCO telle qu'elle est aujourd'hui, ils ne connaissent pas notre histoire. Et ils sont très très revendicateurs, ils ont été élevés de même, et ça n'a pas l'air de vouloir changer.

Je vais te donner un exemple. Le samedi et le dimanche chez nous, ça ne travaille pas. Et si ça travaille, c'est en temps supplémentaire, et le temps supplémentaire, il est volontaire. Et évidemment, tu essaies de planifier, mais tu ne sais pas si tu vas avoir des effectifs suffisants. Donc, on arrive souvent dans un cul-de-sac.

Et c'est arrivé l'an dernier. On travaillait deux gros contrats, un avec Prévost Car, et un avec Amtrak. On travaillait à soumission; et pour la conception, on faisait de la co-ingénierie avec eux. Ils avaient un produit un peu révolutionnaire. Et c'est ce qu'on aime justement. Un de nos ingénieurs allait chez Prévost Car, un autre chez Amtrak. Ça demande de longues préparations. On fait des prototypes, des tests de construction, et tout ça va bien. Mais l'inconnu majeur, c'est quand est-ce que tout cela va aboutir? Ça, on ne le sait pas. Finalement ça devrait aboutir à l'automne, justement au moment où nos cédules de production, et les contrats fermes, arrivent le plus souvent. Et il y a engorgement. Je sais que le temps supplémentaire n'est pas bien accepté par la majorité des employés, et je ne peux pas non plus retarder les cédules de production. Les clients réguliers n'accepteraient pas. Comment alors, sachant tout cela, demander aux travailleurs de travailler plus?

Alors j'ai fait une proposition au syndicat et aux travailleurs.

Ma proposition était simple : « on créait des nouveaux postes pour les fins de semaine, et puis on avait fait des conditions qui étaient super acceptables ». J'avais même envoyé cette proposition à Montréal au président du Syndicat, qui disait que c'était bien correct. C'était vraiment sur une base de volontariat, c'était par affichage, les conditions étaient claires et précises. Et, pour ne pas faire peur au monde, on appelait ça un « projet pilote ». Donc, ce n'était même pas inscrit à la convention collective, c'était un projet pilote, qui avait une date de début, et une date de fin. Et même une possibilité de prolongation, si les gens le voulaient.

Bien, les « zozos », ils ont voté à 91 % contre ce « projet pilote », et pour toutes sortes de raisons incroyables. Mais ce qui me heurte le plus, c'est qu'en agissant ainsi, ils font le jeu de la compétition. On peut risquer de perdre des contrats. Alors qu'est-ce que je dis au client ? Ça fait quasiment un an qu'on travaille sur ça, et qu'on dépense de l'argent. Et là, on dirait à nos clients, des clients qui ont l'habitude de revenir mois après mois, que maintenant on va les retarder, parce qu'on a un projet spécial qui est en marche? Non, ça ne se fait pas, ça. Ils vont aller ailleurs, si je fais ça. Et l'année suivante, tu leur demanderais de revenir parce que les contrats avec Bell et Amtrak sont terminés? Ça ne marche pas comme ça. Finalement, je ne voulais quand même pas rater ça, et j'ai pu réaliser les nouveaux contrats, sans pénaliser nos clients habituels, et grâce au temps supplémentaire. Mais, ça a été tout juste.

Aussi, c'est mon idée, il faut se réveiller et essayer de changer cette mentalité-là. Aujourd'hui, notre objectif est très clair et c'est identifié « marketing intérieur ». Aussi avons-nous préparé un petit vidéo à l'interne. C'est un historique, vraiment un historique de la compagnie. C'est pour usage interne seulement. On raconte notre histoire, comment et d'où c'est parti, comment ça s'est bâti, et on essaie par là, de les sensibiliser à leur patrimoine de travail. Et on va reprendre d'autres actions du genre. On va aussi se rasseoir avec les employés et essayer de réexaminer avec eux cette question. Ce n'est pas des choses que tu règles dans une semaine. On a besoin de se vendre mieux à nos employés. D'où mon idée des cercles de qualité, mais des cercles qui ne discuteraient pas nécessairement de problèmes à régler, mais de toute question ou thèmes précis qui intéressent les affaires de l'entreprise. On va aussi créer des groupes de résolution de problèmes, à qui on va soumettre toute question de production qui est, de l'avis de tous, préoccupante. Un de nos objectifs, c'est d'essayer de redonner aux employés une motivation à vouloir s'améliorer et à vouloir être plus performant. Je ne leur demande pas de courir le ventre à terre, mais juste d'avoir plus d'efficacité en quelque part. Écoute, si on n'essaye rien, il ne se passera rien hein.

Notre objectif quand on a acquis PRELCO, c'était carrément un défi, une aventure, on ne visait rien en particulier, c'était une aventure. On voulait rester en région. On s'était fait des racines ici, et c'était vraiment parce qu'on était tombé, ça a l'air bizarre de dire ça, mais c'est vraiment parce qu'on était tombé

en amour avec la région, et qu'on voulait planter nos racines ici. En bref, on savait qu'on pouvait faire quelque chose avec cette entreprise, et qu'on pouvait lui donner un autre souffle. Mon objectif aujourd'hui ? Je crois bien que c'est de continuer à faire des choses que les gens ne font pas dans notre secteur industriel.

En conclusion, et même si des fois je fusillerais mes gars, j'ai encore cette flamme-là, celle d'aller m'amuser à quelque part, et de laisser travailler mon imagination, et de laisser rêver les autres. Ma plus grande satisfaction, c'est quand je vois les gens contents et qui vont plus loin que ce qu'on attend d'eux à la base. Et de voir qu'ils le font par plaisir; ça, c'est une grande motivation. Je ressens une espèce de fierté là-dedans.

« L'imagination est la plus scientifique des facultés,
parce que seule elle comprend l'analogie universelle »
(Beaudelaire)

Jean Guy

Dès le départ, il faut le rappeler, on a voulu remonter l'entreprise, développer des technologies nouvelles, et moderniser cette entreprise. Quand on l'a achetée, Roger, Nicole et moi, je me disais « il s'agit qu'on rentre là-dedans, notre équipe, et puis qu'on travaille, c'est tout ce qu'il y avait à faire ». Déjà on avait la réputation d'une entreprise qui donne du service. C'était une entreprise qui avait de l'humain, et c'était important, parce que les autres, nos compétiteurs, ne l'avaient pas. On le savait, nos clients nous le disaient. Et puis j'étais sûr que, tu sais, quand ça fait 15 ans que tu travailles avec des gens, collègues, clients, fournisseurs, et qu'il n'y a jamais eu de bisbilles, qu'il n'y a jamais eu de tiraillements, ni rien qui clochait, à part des petites affaires dans la business qui sont normales, oui, j'étais sûr que « ça ne pouvait pas ne pas marcher ». Et une chose que nous avions en plus et qui nous démarquait, et même si cela a changé un peu aujourd'hui, c'était notre main-d'œuvre. À ce moment-là, elle était bien vendue à nous autres, à l'entreprise, ça y allait tu sais, on était confiant dans la main-d'œuvre, on le sentait. Et même des compétiteurs ou d'autres entreprises nous le disaient « ah! vous autres, à Rivière du Loup, vous avez une bonne main-d'œuvre. À Montréal nous autres, c'est pourri, c'est syndicaliste au bout, il y a beaucoup d'ethnies... Et comme il y a beaucoup de travail, ça fait qu'ils sont moins attachés, ils sont plus indépendants, tandis que vous autres, vous êtes... ». C'est vrai, tu sais, il n'y avait pas grand-chose à Rivière du Loup, au point de vue travail. Cela explique peut-être que les gens étaient plus attachés à leur entreprise.

15/ Mais en partant, on a aussi voulu faire notre marque comme nouveaux propriétaires.

Ainsi, pour des questions de compétition, mais de prix de revient aussi, on a décidé de se positionner différemment sur le marché. On savait depuis longtemps qu'il y avait des créneaux de produits, - la distribution de verre par exemple, ou encore la production d'unités scellées - qui ne rimaient à rien. Tout le monde peut faire ça; c'est facile, facile. C'est très compétitif, et on se coupe les prix. On avait beaucoup de volume là-dedans, ça ne générait pas de profits, et puis ça prenait tout notre temps. Et ce n'était pas ça qu'on voulait faire. On avait voyagé en Europe, on avait repéré les nouvelles tendances, le verre teinté par exemple, et plus tard le verre laminé, et c'est comme ça que l'on s'est

réorienté. On avait aussi décidé de moderniser la découpe du verre, et d'installer des plans de découpe robotisée. Finalement on a augmenté la productivité au maximum, là.

Et ce qui nous incitait aussi à aller chercher ces produits-là, c'est que tu as de la demande par les architectes. Tu sais, l'information circule vite et partout, autant pour les architectes, dans leurs congrès d'architectes, ou chez nous à l'Association du verre, dans nos discussions dans nos colloques. C'est comme ça, on prenait des idées et on changeait notre production; mais surtout on développait des produits beaucoup plus complexes.

Mais produire avec des technologies avancées n'a pas été facile tout de suite; on avait des problèmes de formation de notre personnel de production. Et tu as des employés qui veulent aussi changer de poste, qui sont attirés par certains départements, le laminé par exemple, parce qu'ils trouvent ça tellement beau. Et ça applique, et ça change de postes. Mais moi, comme directeur de production, à un moment donné, j'ai trouvé ça dur parce que ça perturbait mon monde, et la production surtout. Et le problème, c'est que la mobilité interne devenait comme un peu nuisible à la qualité de la production. Et c'est la flexibilité de la convention collective qui faisait, je veux dire, qui facilitait ça. Je pense que c'est quelque chose qu'il va falloir corriger dans la prochaine convention collective. Est-ce qu'on ne pourrait pas demander, par exemple, une durée de temps minimum sur un poste ? Je ne sais pas, mais c'est un problème que le syndicat comprend. Il voit bien qu'on vit un problème avec ça. Mais de là à appliquer une nouvelle règle dans la convention...

Et ce qui arrive aussi, c'est que, dans la technologie du verre, il n'est pas dit que les recettes des fournisseurs de ces machines-là, tu vas les avoir comme ça, cuites dans le bec. Il faut que tu cherches, et que tu frappes des petits problèmes parfois, qui ne sont pas gros à régler sans doute, mais qui ont tellement de répercussions dans le reste de la production.

Toute la recette n'est pas dans la machine, non. Si t'as, par exemple, un produit qui peut être affecté par l'humidité, et que la machine ne peut pas le régler, et que tu n'as pas encore découvert pourquoi ce problème existe, alors là les répercussions sont très négatives. Et même ceux qui vendent les équipements très souvent ne peuvent pas résoudre tous tes problèmes ? Finalement, on est toujours en expérimentation de nos propres innovations technologiques. Cela bouscule la production, mais ça bouscule aussi les employés. Quoi faire alors?

Depuis quatre ans, on a trouvé une nouvelle méthode qui était la plus simple et la plus logique. On s'assoit avec eux. On discute des problèmes, et on propose des solutions que l'on implante. Puis on présente les résultats régulièrement. Et quand on fait ça, je dois le dire, les employés, c'est eux autres qui l'ont la solution. S'ils disent qu'on a trop de sortes de verres et que ça ralentit la production, ou que la façon de laver le verre ralentit aussi la production, et qu'il y aurait moyen de le laver différemment, de le préparer plus à l'avance, par

exemple, t'es mieux de les écouter. J'ai beau me promener dans l'usine et regarder tout ça, je ne peux pas tout comprendre.

16/ Mais le gars qui travaille, et qui a ses gants, et qui la fait marcher la machine, lui, il peut m'apprendre quelque chose.

Mais il y a un autre aspect en cause. Comme là, en ce moment, j'ai un problème au niveau du rodage d'une machine. Quand ils enlèvent le coupage sur le verre, avant de le tremper, j'ai vraiment un problème, ça « bogue », ça ne produit pas assez. Il y a un problème de cadence, mais il y a peut-être aussi une question de mentalité au niveau de mes gens. Quand je dis mentalité, dans ce cas précis, je veux dire que, si quelqu'un a décidé de suivre la cadence de la machine, il peut s'asseoir là-dessus. Et même s'il voit que cette cadence peut être améliorée, il ne se roulera pas à terre pour venir me le dire. Il y en a qui vont nous le dire, mais 60 % sont heureux comme ça, ils suivent la machine, et puis le cœur ne bat pas trop fort, tu sais, ça va bien comme ça.

Je crois que ce qui pourrait l'inciter à me le dire, c'est si je m'intéresse à lui. C'est mon idée. C'est pour ça, quand on fait nos réunions, on essaie de faire ressortir des choses comme ça. On présente des résultats comparatifs, par exemple, par quart de travail, par machine. On voit apparaître des différences de production pour des gens qui font le même travail, des différences d'ambiance aussi par département. Chacun s'en rend compte, il y a des départements où, les gars qui sont là se parlent davantage; d'autres où les machines brisent moins; d'autres où ils entretiennent mieux leurs machines. Les gars discutent de tout ça. Des fois, ça donne un petit coup de fouet, et ils se disent : « Oh, oh, oh, c'est vrai, ils ne sont pas plus fins que nous autres les gars du soir, on va y donner un bon coup, nous aussi ».

Je ne veux pas que le monde coure ventre à terre, mais des réunions comme ça, ça permet de voir ailleurs ce qui se passe, et ça peut aider. C'est aussi une façon de stimuler une compétition saine entre eux.

Le désir têtu me démange,
l'envie me trotte la cervelle
d'aller entonner la chanson,
bouche parée pour le chant mage
égrenant le dit de ma gent,
la rune enchantée de ma race.
(*Le Kalevala*, épopée des Finnois)

Conclusion

Je ne me suis pas engagé dans ce livre - issu d'une recherche faite au tournant de l'an 2000 - que pour évoquer ou rapporter les anecdotes des entrepreneurs. Non, j'ai envie d'aller au-delà de ces descriptions et narrations et de vous proposer un arrangement final : une conclusion personnelle.

Toutefois, avant d'aller plus loin, puis-je faire cette suggestion ? « Ne lisez pas cette conclusion avant de l'avoir écrite vous-même ». Celle-ci est personnelle, j'ai une grille de lecture et une posture intellectuelle propres. J'ai rapporté des propos d'entrepreneurs, ils sont vos données, votre matière première. Usez de vos connaissances, de vos expériences, de votre intelligence, et surtout, laissez aller votre imagination, n'essayez pas de réprimer les sentiments qui vous assaillent. Lisez les textes à haute voix, enfermez-vous dans une pièce, et jouez. Refaites-vous la pièce de « théâtre ». Demandez-vous toujours, à propos de ce qui est écrit, les prises de positions ambiguës, les attendus obscurs, les certitudes, les doutes, les actions controversées, les valeurs douteuses, les concepts trop modélisés, les attitudes mielleuses... s'il ne peut en être autrement. Vous aimerez conclure. Mais attention aux modèles qui vous animent. Ces entrepreneurs se considèrent encore en apprentissage. Alors, ne croyez pas que l'école, ou votre propre expérience, vous aient appris ce qu'ils ne savent pas eux-mêmes.

Le phénomène « entrepreneurial » questionne, et ce que j'ai retenu regarde tout le monde¹². Il est difficile d'en exposer le système général, de livrer la construction judicieuse d'une théorie. Je cherche surtout à donner un bon bâton

¹² « Nous n'avons pas le droit de considérer comme facultative notre participation au monde qui nous entoure », ici, celui des entrepreneurs. Dans Marcel, Gabriel, *Être et avoir*, Éditions universitaires, 1991, cité dans Pavel, Thomas, *Comment écouter la littérature ?*, Leçons inaugurales du Collège de France, p. 26.

de pèlerin, « a useful walking stick to help on the way¹³ » dans la compréhension du phénomène entrepreneurial. Je le fais à travers 8 thèses¹⁴. J'ai cette conviction que, ce qui doit être approfondi, ce ne sont pas tant les grands moments de l'histoire de l'humanité, que « la vie quotidienne, affective et surtout la comédie que cela présente¹⁵ », cette vie quotidienne des entrepreneurs exposée dans le livre.

Le premier pas vers la philosophie, disait Diderot, c'est l'incrédulité. J'étais incrédule, sceptique, je doutais de moi, sinon de mon projet de recherche, quand j'ai rencontré ces entrepreneurs et que je leur ai donné la parole. Je doute des conclusions auxquelles j'arrive. Mais je ne doute en aucune manière des propos de mes interlocuteurs. Si vous le voulez, avancez comme moi auprès d'eux, ré-entendez librement ces pages d'histoire qu'ils vous offrent, re-voyez si leurs « paroles » ne vous livrent pas autre chose que ce que je retiens, ni même autre chose que ce que les entrepreneurs eux-mêmes croient y voir. Soyez attentifs aux contextes dans lesquels ces nombreuses histoires de gestion sont survenues. Que puis-je dire de plus grave suite à cette recherche ? À travers leurs propos, ces fragments¹⁶ de vie qui disent et définissent clairement le phénomène entrepreneurial, j'ai construit une assise, ma conclusion, faite d'argile et de pierres, où chaque lecteur devra y construire son propre édifice d'idées fortes (théories, concepts, paradigmes) et d'images fortes (rêves, symboles, métaphores). C'est une planche à dessin, où il y a déjà une esquisse faite d'idées, d'images et d'émotions.

Voici ces thèses que j'ai choisi de retenir. Avant que d'être des *systèmes décisionnels* (4e) et des *choix stratégiques* (5e), des systèmes de production, des ensembles de machines et de technologies avancées, des choix de marketing, de comptabilité et de finance, les entreprises sont des *chantiers de rapports humains complexes*. (3e) Et ces entreprises sont à l'image des entrepreneurs qui les ont mises au monde, de leur caractère, de leur *personnalité* (1e), de leurs *apprentissages autodidactes* (2e). Ces chantiers de rapports humains complexes montrent-ils des pas encore timides vers une plus grande responsabilité sociale des entreprises, vers plus d'*éthique* (6e) chez les entrepreneurs ? J'aime le croire. Mais, assurément, j'ai rencontré chez les entrepreneurs beaucoup

¹³ Christenson, Andrews, Bower, (1970), cité dans Hafsi, T.; Toulouse, J.M., *Stratégie des organisations*, ed. Transcontinentale, Montréal, 1996,

¹⁴ Entendues ici au sens de 8 propositions, ou théories personnelles, que j'ai construites et que je présente en quelques paragraphes.

¹⁵ Je partage cette conviction profonde de Némirovski, Irène, « *Suite française* », Folio, Denoël, 2004.

¹⁶ « Diderot a essayé toutes les formes d'expression qui lui permettaient de briser une tradition scolastique, dogmatique. S'il préfère le fragment à l'œuvre systématique, c'est justement parce que le fragment peut jouer librement dans les différents contextes où il est inséré. C'est la notion même du livre qui est mise en cause par sa pratique de l'écriture. Quand il parle de ce qu'il écrit, plutôt que de livre, il parle de page, et c'est ce qu'on appelle aujourd'hui le fragment ». Propos recueillis par Michel Contat dans: « *Il a parié sur la postérité* », A propos de Diderot, dans Dossiers et Documents du journal Le Monde, no 42, janvier 2004, p. 2.

d'intelligences actives en situation, (7e) qui souvent prennent le pas, et devançant celle de chercheurs universitaires aguerris, spécialistes de l'investigation dans les entreprises. Les entrepreneurs se voient bien, se comprennent bien, et savent se dire. Ils ont une sorte de lucidité très pratique qui leur permet de faire émerger les décisions les meilleures dans leur contexte d'occurrence. Toutefois, je comprends ainsi la raison de leurs succès en affaires : c'est leur *foi en un absolu* (8e), une sorte de détermination aveugle, qui les guide dans leurs actions, c'est leur aspiration à la plénitude et à une sorte d'accomplissement intérieur. Entre la grâce divine et l'État, entre les institutions et les règles et lois instituées, ils ne comptent que sur leur autonomie et leurs expériences.

(1e) Les textes montrent avec évidence l'extrême diversité des personnalités de ces entrepreneurs. Or il est admis¹⁷ que leurs entreprises comptent parmi les plus performantes dans tout l'est du Québec. *La thèse* ? « Ce sont les caractères, les personnalités des entrepreneurs qui aident le mieux à comprendre les succès de leur entreprise¹⁸ puisque c'est ce qui permet de les différencier les unes des autres. L'entreprise et son (ses) créateur (s) ne font qu'un. Il y a une espèce d'osmose qui lie les valeurs et les pratiques de l'entreprise à celles des entrepreneurs. L'entreprise réussit parce qu'il (ou elle) est là ».

Augustin avait posé cette question de savoir ce que peut la volonté humaine. Autrement dit, l'entrepreneur est-il libre de vouloir et de pouvoir ce qu'il veut ? J'ai observé que l'entrepreneur n'a de cesse de se déterminer lui-même, de faire fi des contraintes, et il semble que son grand plaisir soit celui pris à exercer sa libre volonté. L'entrepreneur est obsessif, souvent hanté par des visions et des rêves ; il est parfois délinquant, il refuse les règles, il est frondeur, et rien ne l'arrête s'il croit devoir le faire. Il est subversif, au sens où il n'a de cesse de prendre les institutions à revers, afin de faire sauter les obstacles. Il est extrêmement déterminé, foncièrement indépendant, parce qu'il a compris qu'il ne peut compter que sur ses propres moyens. Il n'a pas trop d'état d'âme quand vient le temps de prendre des actions qu'ils jugent vitales pour la destinée de son entreprise, ou la sienne propre. Il est très narcissique, et c'est paradoxal,

¹⁷ Le choix de ces entreprises a été fait en collaboration avec des experts du MIC, et des consultants privés. Ensemble, nous avons identifié 20 des meilleures entreprises de la région du Bas St-Laurent et de la Gaspésie. Là-dessus, 9 d'entre elles ont accepté de participer à ce projet de recherche.

¹⁸ Dans Peters, T. et Waterman, Robert, « *Le prix de l'excellence* », Dunod, Paris, 2004, p. 45, on trouve ce commentaire : « Comment ces entreprises sont-elles devenues ce qu'elles sont ? Trouve-t-on toujours un homme fort à la barre ? Il nous faut admettre qu'au début nous avions envie de passer pratiquement sous silence le rôle du chef. En effet... nous étions persuadés que, si les meilleures entreprises sont ce qu'elles sont, c'est parce qu'elles réunissent un ensemble d'attributs culturels qui les distinguent... Hélas, nous avons découvert qu'un homme fort (ou deux) était presque toujours associé à la réussite des meilleures entreprises ».

puisqu'en même temps, il a peu d'égards pour lui-même ; il va s'oublier facilement, et souvent aussi les membres de sa famille.

Aussi faut-il reconnaître chez les entrepreneurs des personnalités qui leur permettent de se satisfaire de ce qu'ils savent et de ce qu'ils ont appris au fil des ans, et qui caractérisent leur gestion. De ces personnalités, je retiens...

...le « je ». Pour moi, c'est le « je » de celui qui ose agir autrement, penser latéralement, et réfléchir au-delà des normes et règles connues. Il enfonce souvent des règles qu'il ne connaît même pas, par ailleurs. Et il développe des heuristiques simplistes - l'entrepreneur a des biais - et il saute sur les premières informations disponibles qu'il agrège rapidement alors qu'il est l'objet de processus plus complexes demandant plus d'analyse. Ce qui est frappant, ce n'est pas tant « la réflexion rationnelle que l'engagement, un sentiment d'intimité et d'harmonie entre le matériau et la main, qui s'est développé à travers de longues années d'expérience et d'attachement ».¹⁹ Sans plan très précis souvent, il avance par induction permanente, au-devant des aléas de la contingence et des découvertes, sans souci d'un cadre nécessaire, contraignant et rigide.

... l'art d'agir en situation. Car l'entrepreneur a une sorte de connaissance intuitive des actions qu'il doit poser. L'entrepreneur met en place de bons systèmes d'information, il a aussi des réseaux très étendus d'informateurs de première main, et même quand ceux-ci suggèrent une action dont le résultat est certain à 99 %, il arrive que l'entrepreneur la refuse... s'il n'est pas prêt, personnellement, à s'y engager. Il a parfois des logiques de pensée qui semblent s'opposer à toutes les autres logiques, et il ne peut même pas expliquer à autrui, ni même s'expliquer à lui-même, comment il a décidé. « C'était l'enfer », « on avait perdu les pédales », « on était capotés », me disaient-il. « C'est fou, dit Denise, on ne voyait pas comment ça ne pouvait pas, ne pas marcher ».

Comment peut-il en être ainsi ? Je vois deux raisons à cela. - La première tient au fait que l'entrepreneur ne voit pas les choses comme les autres. Il pratique cet art de mettre ensemble des choses disparates, incongrues, contradictoires même, parce qu'il sait voir l'état harmonieux de l'ensemble, la beauté naturelle du tout, et qu'il a un sens inné de mettre ensemble et de rassembler. - La deuxième vient de ses connaissances, très grandes, enfouies au plus profond de sa mémoire. Mintzberg dit de ces gestionnaires performants « qu'ils ne savent pas eux-mêmes tout ce qu'ils savent ». Ces connaissances sont devenues des routines, des réflexes naturels, des logiques innées et dominantes dans le cerveau de l'entrepreneur. C'est la connaissance de l'argile, et du travail sur l'argile, qui est inhérente au métier de l'entrepreneur, ce potier, fin stratège. L'entrepreneur se crée et se choisit lui-même en agissant ainsi. C'est sa philosophie.

¹⁹ Mintzberg, Henry, *Le management, voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, 1999, p.49

...l'être d'imagination. L'entrepreneur a une personnalité où l'imaginaire prend une place prépondérante. On sait que l'homme n'est même pas encore en âge d'abstraire, que déjà, il intériorise des conceptions du monde qu'il va garder, et qui vont l'influencer toute sa vie. L'imaginaire est une réalité subjective, mais qui peut transcender le réel. Pour Vico²⁰, la fable, le mythe et le conte, sont le premier mode par lequel l'homme se rend le monde intelligible. Les propos rapportés dans ce livre nous permettent de cheminer avec eux, « avec leur ordinaire, vers leur imaginaire²¹ ».

Mais qui sont-ils finalement ? Leurs histoires sont très personnelles, souvent très introspectives. Et elles ne sont pas achevées. « J'ai été comme on a voulu que je sois, comme on m'a permis d'être », m'a dit l'un. Je suis « comme j'ai été, comme j'ai vécu ; et comme j'ai enduré », m'a dit un autre. Laissez-moi le dire, disait Nelson « mon père m'a précédé, mon père était là, mon père m'a fait. Mon père a fait que je sois ainsi ». Richard Desjardins, poète et chansonnier, disait²², à propos de ce qu'il fait, que tout n'est pas réfléchi, et qu'il s'en rend compte seulement après. Comme l'entrepreneur souvent, lorsqu'on lui demande ce qu'il fait, Desjardins dit « j'sais pas. J'avais une musique. Je brûlais de la jouer ». Et comme Desjardins, l'entrepreneur brûle sans doute de dire « hostie ! that's it ! » à chaque fois qu'un projet lui brûle les doigts, et qu'il a ce sentiment très fort que cela va marcher²³. Il brûle de le faire, il a le feu²⁴. Les entrepreneurs perdent-ils courage parfois ? comme Desjardins, qui le dit si justement dans une chanson, « je n'ai-tu braillé du noir à tout' vouloir lâcher / comme si j'étais dans un concours de courage ». Sans doute. Mais ce que j'ai observé le plus souvent, c'est que ces brefs moments de déprime sont suivis « d'une exaltation qui transforme le vide en incendie, en un enfer véritable²⁵ ». Je perçois finalement l'entrepreneur comme appartenant à une ethnie particulière au sein de notre société, ayant une personnalité « qui ne voit, n'entend, ne pense, ne sent, ne veut, n'agit ni ne vit²⁶ » comme le commun des mortels.

(2e) Des chercheurs en recherche cognitive ont observé que « l'intelligence, la compétence et la connaissance se construisent en interaction avec l'environnement, et non pas en s'isolant de celui-ci²⁷ ». Or l'école est un lieu

²⁰ Philosophe (1668-1744), historien, linguiste, penseur de l'éducation, italien.

²¹ Artières, Philippe, *Le livre des vies coupables*, Bibliothèque Albin Michel Histoire, 2000, p. 37

²² Voir l'article de Sylvain Cormier au Devoir, écrit suite à une entrevue avec Richard Desjardins. Édition du samedi 20 et du dimanche 21 septembre 2003

²³ C'est « quand je suis ivre de mon sujet, quand je m'éprends de lui » que je sais que cela va marcher, dit Pierre Michon.

²⁴ Et comme Cioran, il aimerait « mille fois mieux mourir de ce feu que du vide et de la résignation ».

²⁵ Toujours Cioran, à propos de « l'ennui ». Voir son glossaire, dans *Œuvres*, Quarto, Gallimard, p. 1748.

²⁶ Artières, Philippe, op. cit. p. 405.

²⁷ Sorohan, E.G. "We Do, Therefore we Learn", dans Trainig & Development, October 1993, p. 47 (traduction libre)

isolé, aseptisé, déconnecté de la réalité. *La thèse ?* « L'entrepreneur est un autodidacte, tout comme l'est son entreprise d'ailleurs. L'école n'a pas été utile pour lui, et ce, même s'il a fait des études avancées. L'entrepreneur apprend de façon incrémentale, de ses expériences, et il sait transférer ses connaissances à son organisation qui les partage ».

L'entrepreneur a souvent quitté l'école très tôt, soit parce qu'il n'avait pas le choix, soit parce qu'il avait envie de gagner sa vie tout de suite, soit tout simplement, - comme le dit Denis - « parce qu'il savait qu'il était prêt ». Et même quand il a fait des études supérieures, l'entrepreneur reconnaît vite leurs limites²⁸. Il est entré souvent en affaires, sans crier gare, sans tradition, sans formation. Cela explique-t-il qu'il ait développé des rapports avec son environnement, ses collègues, ses employés, son entreprise, des rapports si particuliers qui l'auraient rendu plus audacieux, plus dégagé, plus ludique peut-être, et certes plus confiant en ses capacités ? Si confiant qu'il rejette du même coup les modèles qui font école ? Sans doute.

On le reconnaît au fait qu'il est souvent moins exigeant sur le plan formel et que les méthodes, structures, plans et systèmes - enseignés dans les écoles de gestion - comptent peu dans l'expression de sa vision et de ses stratégies d'entreprises. Il chérit l'informel, dit Mintzberg. Mais on aurait tort de croire par là qu'il est moins conséquent, sans esprit de suite, sans logique, sans raisonnement, sans « gravité de cœur »²⁹. La question reste posée : comment acquiert-il tout ce savoir ?

En général, le processus de connaître engage à la fois la main et la tête. À la base de ce processus, il y a quelques règles. Nous apprenons de nos expériences individuelles. Ainsi nous apprenons mieux si nous dirigeons nous-mêmes notre apprentissage. Nous apprenons plus efficacement en contexte, ainsi sur les lieux mêmes du travail. Une étude réalisée chez Ernst & Young a montré que 90 % de ce qui avait été appris par les travailleurs l'avaient été sur les lieux de travail.³⁰ Et nous apprenons chacun les uns des autres. Ce processus est d'autant plus facilité si l'organisation du travail permet ces interactions. Et dans ce cas, chacun apprend à conserver cette connaissance et à la partager, il apprend souvent inconsciemment et il cherche à reconnaître et même à questionner ces connaissances implicites. Souvent, dit Félix, on a une idée, on a un plan, on

²⁸ Je me réfère à Mintzberg quand il dit à propos des « managers » : « What are they? They're facilitators, they're builders of culture and they are people who understand their businesses deeply. *And none of that is part of conventional management education today.* (le souligné est de moi) So we're creating a sort of cult of management, of people who are parachuting in and don't really know a lot about the things they are running. To me that's the biggest problem by far. And I see more and more of it". Dans Bernhut, Stephen, *In conversation: Henry Mintzberg*, Ivey Business Journal. London. Sept/Oct 2000. Vol. 65, Iss. 1; pg. 18, 6 pgs.

²⁹ Desnos, le poète, s'exprime ainsi: « Je ne puis vivre sans une certaine gravité de cœur que je déplore de ne pas trouver chez tous mes amis ». Dans Desnos, *Œuvres*, Quarto, Gallimard, 1999.

³⁰ Sorohan, E.G., op. cit., p. 53

s'entend sur le plan, et notre homme part avec ça. « Des fois, il nous revient en disant, telle affaire, je ne suis pas confortable avec ça. Alors on en rediscute, on remet ça en question... on remet ça dans le broyeur à pensées. Et notre plan est modifié en conséquence, et puis il agit ». Ainsi, l'entrepreneur a des hésitations, et il commet aussi des erreurs. Elles lui apprennent ce qu'il ne savait pas. Comme le Petit Poucet, le parcours de l'entrepreneur est jalonné de pièces qu'il a laissé tomber exprès derrière lui, des traces qui marquent son parcours, qui sont sa mémoire, et qui lui rappellent ce qu'il doit faire ou éviter, s'il veut retrouver le bon chemin.

L'entrepreneur apprend de façon incrémentale. Telle est la position de départ de l'entrepreneur : il accepte d'apprendre. Mieux, il recherche les occasions d'apprendre. Il s'ennuie autrement. Son but ? Acquérir des compétences personnelles et organisationnelles nouvelles. Gaston, quand il a réalisé que le travail de camionneur lui avait apporté tout ce qu'il pouvait, est passé à autre chose. Cela est implicite dans leur comportement ; ils sont expérimentés, pour sûr, mais ils cherchent toujours davantage d'expériences. Pierre et France développent, et font croître leur entreprise, et leurs connaissances du métier, via des acquisitions de d'autres firmes comptables et ainsi, des savoirs de leurs employés. En général, une visée fondamentale, une mission, que l'entrepreneur poursuit sans cesse, le hante, l'obsède. Il se sent libre de toute contrainte rationnelle, et, c'est à travers un processus politique, à travers tous les rapports de force existants, de travail, de marché, de collaboration/négociation, qu'il avance par à-coups, « by doing ». Qu'ont-ils appris les Bérubé, père et fils, des conflits de travail dans leurs usines, sinon qu'ils devaient se restructurer, écouter toujours mieux, communiquer mieux avec leurs employés, et surtout qu'ils devaient « changer » ?

Et à travers des routines, puisqu'elles existent, dans un contexte qui a une histoire³¹ et qui fonde son action, l'entrepreneur, et ses collaborateurs, avancent à travers des processus cognitifs qui sont individuels : ils acquièrent, stockent, traitent... et utilisent des données et les connaissances des autres. Ils avancent aussi ensemble à travers des processus collectifs : les « managerial beliefs about organizational competences³² ». L'entrepreneur et son groupe collaborent ainsi à l'élaboration de nouveaux paradigmes. Ces paradigmes sont des ensembles de croyances et d'hypothèses qui sont prises pour acquises dans l'organisation, et qui sont repérables à travers les mots et les dires de ses responsables, et aussi à travers les plans et stratégies élaborés. Elles jouent alors un rôle central, prescriptif, quand vient le temps de lire l'environnement et d'y apporter des réponses. D'une part, elles forment un soc de base contribuant au renforcement des pratiques courantes ; mais d'autre part, on sait le soc fragile, et jamais elles

³¹ Mintzberg, dans son livre, *Le Management*, dit qu'une entreprise sans histoire est une entreprise sans âme. (p. 53)

³² Hambrick, D.C.; Mason, P.A., "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", dans *Management Review*, 1984, Vol. 9 No 2, 193-206.

n'empêchent l'expérimentation en continuité, qui force le changement, considérant paradoxalement que rien, dans ces pratiques et routines courantes, et dans les plans construits là-dessus, n'est acquis une fois pour toutes. Ces deux logiques supposent des interactions continues et intelligibles de l'entrepreneur avec l'environnement.

Mais comment l'entrepreneur transfère-t-il ses connaissances à son organisation qui les partage ? Chacun sait que... « you cannot, with all the talk in the world, enable a man to make a shoe³³ ». L'expérience ne s'enseigne pas. Comment peut-on imaginer que l'organisation va apprendre de ses leaders, de ceux qui ont tellement appris ? Des études ont montré pourtant que les résultats, les succès des entreprises, autant au plan des stratégies qu'à celui de l'efficacité, apparaissent comme « le reflet des valeurs et des bases cognitives des acteurs puissants dans une organisation ».³⁴ Il n'est pas facile de montrer le lien qui lie le dirigeant, son background personnel, sa personnalité, ce qui le singularise, aux pratiques de gestion de ses cadres et aux succès qu'elles génèrent. Il y a une autre façon de poser la question. Si on ne parle pas de transferts de connaissances de l'entrepreneur vers l'organisation, peut-on s'attacher à comprendre comment l'organisation, elle, acquiert, s'accapare, intègre ces connaissances, par une certaine forme d'osmose entre tous les membres de l'organisation ? Mais comment cela se passe-t-il ? N'apprend-on pas à marcher ensemble, en marchant ensemble ? Churchill disait que « faire des plans, c'est mettre un pas devant l'autre ». Bref, l'entrepreneur et tous ses cadres apprennent en faisant des choses, dans l'action. Cela suppose qu'ils ne le savaient pas, avant de le faire. Il fallait oser avancer, sur la base de la connaissance, issue des expériences passées certes, mais il fallait aussi croire que l'action qui était entreprise éclairerait la réflexion sur l'action. Le passé, c'est de l'histoire. Cela a eu lieu. C'est l'expérience qui enseigne, qui montre. Cela est-il reproductible ? En fait, l'entrepreneur gère ses expérimentations, celles qui se réfléchissent, et il se construit dans ses actions quotidiennes. Tout son groupe fait la même chose. Chacun imite chacun, et s'inspire des actions de chacun. Il y a une spirale vertueuse de la connaissance qui est amorcée³⁵ et qui se poursuivra.

(3e) Les entreprises sont des chantiers de rapports humains complexes. *La thèse* ? « Quand on voit l'immense pression qu'exercent les rapports humains sur les entrepreneurs et managers des PME, nous savons que nous sommes au cœur de la capacité de ces entreprises à connaître le succès. Il n'y a pas de

³³ Hambrick, D.C.; Mason, P.A., op. cit., p. 192

³⁴ Hambrick et al., op cit, p. 193

³⁵ Pour que l'entrepreneur puisse aider à apprendre, Erica Gordon Sorohan suggère trois pistes : - que l'entrepreneur qui a appris, offre un contexte favorable à l'expérimentation tout azimut, sachant que cela est sans doute encore plus important quand il s'agit d'une entreprise qui grandit rapidement, - qu'il engage des personnes qui acceptent plus facilement des contextes flous, et l'incertitude, - et, finalement, que son organisation accepte le doute et la remise en question.

recettes; mais c'est là que réside toute la problématique, dans le confort et/ou l'inconfort, d'assumer avec intelligence et émotion les rapports humains ».

Denis ressent vivement cette pression des rapports humains, particulièrement quand il s'agit de « négociier » la convention collective ; il n'aime pas que l'on boycotte son entreprise. Félix et Gaston ont vécu l'affrontement des cultures organisationnelles lors de la fusion de leur entreprise avec BTL d'Alma ; ils ont dû s'investir jour et nuit dans cette filiale afin de mieux « intégrer » les nouveaux employés et afin, eux-mêmes, de mieux s'intégrer à ces derniers. Arnaud et Vallier ne veulent pas subir le chantage d'un employé qui a une compétence exclusive ; alors ils forment les employés pour qu'ils acquièrent plus de « polyvalence ». Denise ne sait pas si elle gère bien les rapports humains, mais elle accorde une grande « autonomie » de gestion à son directeur des opérations. Tous exigent de leurs employés pas moins d'efforts et pas moins de compétences que ce qu'ils exigent d'eux-mêmes. Négociation, confiance, polyvalence, autonomie et compétence sont des mots clés de la gestion des rapports humains ; et les relations de travail, la formation, l'embauche et la motivation des personnels, des questions essentielles dans la gestion des personnels, des sujets « touchés » comme ils disent. Mais les relations de travail sont-elles la pierre d'achoppement que certains redoutent? On n'aime pas les syndicats en général dans ces PME. Une tentative de syndicalisation est vue comme une sonnette d'alarme, nous rappelle Yves ; ou comme un vote de non confiance, c'est le sentiment de Gilles et de Félix. On sent bien que, de toute façon, l'entrepreneur ne se sent pas à l'aise sur ce terrain-là.

L'entrepreneur est parfois rude, - il a recours au lock-out - mais il sait aussi entamer des négociations plus raisonnables. En tous les cas, il n'estime pas que les relations de travail puissent être seules en cause quand il s'agit de gérer ses rapports avec ses employés. Régent, une fois devenu cadre, essaie d'éviter de faire ce qui lui déplaisait quand il était en bas de la hiérarchie. Gaston se rappelle d'avoir piqueté devant les bureaux de son ancien employeur ; d'où son fort sentiment d'empathie envers ses employés.

L'entrepreneur n'aime pas perdre le contact avec ses employés ; et malgré cela, il fait souvent le constat qu'il a négligé de bâtir des relations de confiance avec eux. Il avance tous les prétextes - il n'a pas eu le temps, il était préoccupé de sa croissance, il avait une filiale en difficulté qui lui suçait toutes ses énergies - ou il reproche aux employés un manque de productivité, ou de ne pas s'investir assez - le cœur ne bat pas fort, dit Jean-Guy - dans son travail. Mais il sait bien qu'il doit revenir à la case départ, « il faut qu'on les consulte, qu'on fasse beaucoup de consultations... renforcer les bonnes idées, et puis les féliciter de ça aussi. Je pense qu'on a négligé cet aspect-là un petit peu dans la croissance, il faut qu'on revienne à nos anciennes habitudes ». Et là, l'entrepreneur sait qu'il entre sur le terrain de la motivation. Il n'est pas certain comment il peut « faire

agir », comment il peut motiver son employé, il se demande même à quoi ça ressemble un employé motivé. Et quand il n'a pas la réponse, il avance que l'employé devrait lui ressembler : avoir le bon « *mind* », la bonne attitude, et plus de respect envers son patrimoine de travail. Et cela, même si, comme le rappelle Denise, l'embauche de gens « *comme elle* » peut avoir un effet pervers : trop d'entrepreneurs et pas assez de gestionnaires. Yves a cette conviction que s'il « *permet aux gens de sentir qu'ils réalisent de quoi d'important, ils vont être motivés* ». Pour Gilles, motiver, « *c'est donner de la responsabilité à son employé. Pour qu'il ait une satisfaction dans son travail, celle de l'avoir accompli* ».

L'entrepreneur, - il y a unanimité sur ce sujet – mentionne souvent que la formation de son personnel est la « *pierre d'angle* » du développement et de la croissance de l'entreprise. Mais ce qu'il ambitionne ou recherche dans la formation est très variable : on souhaite que les employés s'adaptent plus rapidement aux nouvelles technologies, on leur demande plus de compétences, on exige d'eux un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'entrepreneur pose les mêmes exigences quand il embauche du nouveau personnel. Ce qui préoccupe l'entrepreneur des régions du Bas St-Laurent et de la Gaspésie, c'est que ces régions comptent peu d'ouvriers spécialisés. Or toutes ces entreprises développent des produits à plus grande valeur ajoutée et à haute technicité, elles utilisent des technologies nouvelles et plus sophistiquées ; et le drame, c'est que les écoles techniques et spécialisées sont souvent incapables de rencontrer ces nouvelles exigences du marché de l'emploi. Cela explique que la plupart de ces entreprises forment elles-mêmes leurs travailleurs. Elles voient bien l'avantage immédiat qu'elles en retirent : une main d'œuvre fidélisée et plus compétente, et une production de plus grande qualité. Mais dans un contexte de croissance forte, il y a plusieurs effets pervers : - les employés, devenus plus compétents, sont plus mobiles, intra et inter entreprises ; - à l'interne, cette mobilité accrue est souvent trop rapide, ce qui cause quelques soucis au niveau de la qualité de la chaîne de production ; - l'entreprise doit résoudre en permanence le dilemme entre temps de production et temps de formation ; - et le marché de l'emploi, étant devenu plus compétitif, certaines entreprises n'hésitent à débaucher du personnel chez un concurrent.

Plusieurs entrepreneurs voient dans le développement d'une culture d'entreprise forte une partie de la solution à leurs problèmes d'embauche et de rétention de leur personnel. Ils souhaitent s'attacher leurs employés ; et pour y arriver, ils développent une nouvelle approche de gestion des rapports humains.

Aujourd'hui, comme le dit Nicole, l'objectif est très clair et il est identifié : « *marketing intérieur* ». Elle a un peu perdu de vue ses employés, et elle le sait ; elle est consciente qu'elle doit se rasseoir avec eux, parce que, rappelle-t-elle, « *ce n'est pas des choses que tu règles dans une semaine... oui, on a besoin de se vendre mieux à nos employés* ». Cette philosophie de gestion, plus attentive à l'employé, et à ses compétences, est partagée par plusieurs. Quand il recherche

la solution d'un problème, Jean Guy se retourne vers ses employés, « c'est eux autres qui l'ont la solution. T'es mieux de les écouter. J'ai beau me promener dans l'usine et regarder tout ça, je ne peux pas tout comprendre. Mais le gars qui travaille, et qui a ses gants, et qui la fait marcher la machine, lui, il peut m'apprendre quelque chose ». Pour Réal, « le gars le mieux placé pour apporter des améliorations à une machine, c'est celui qui travaille dix heures par jour sur sa machine ». Mais les rêves des patrons ne sont pas toujours partagés, comme ils le souhaiteraient, par leurs employés. Sans doute s'enferment-ils trop souvent dans une bulle inaccessible. Ce problème clé, d'une vision commune, se pose dans toutes ces entreprises. Ce que j'ai observé dans tous les cas, c'est que ces patrons ont fait leur mea culpa. Ils ont dû se rendre plus disponibles, rencontrer le monde sur le plancher des usines, et reconnaître qu'ils n'avaient pas toujours la bonne manière.

(4e) Tous les processus décisionnels sont-ils gérables ? On le sait, le sentier n'est jamais parfaitement balisé, qui mène à la décision; et même lorsque celle-ci est prise, qui indique un résultat à atteindre. Semé d'embûches, il offre à l'entrepreneur mille choix possibles, le double de critères, le triple de résultats plausibles. *La thèse ?* « Le processus décisionnel est opaque. Entre rationalité et intuition, entre planification et concurrence, entre coopération et hiérarchie, entre négociation et concertation, entre hasard et nécessité, il faut bien reconnaître qu'il n'y a pas qu'une seule manière de décider. Mais il y a toujours le marché qui contraint et sanctionne ».

On dit - en théorie - qu'il faut lors de la prise de décision, et pour pouvoir analyser toute question qui pose problème, décortiquer et montrer tous les éléments d'une situation, examiner tous les faits, identifier le problème et, compte tenu de critères et d'intérêts, - toute décision est politique - imaginer des solutions pertinentes. La décision prise doit être une sorte de synthèse heureuse - dite quasi rationnelle - et doit être appliquée. Souvent, pour gérer ces décisions, les entrepreneurs ont très peu de marges de manœuvre, les ressources et les capacités sont limitées, et l'horizon réel est souvent opaque. Il semblerait que les plus aptes parmi eux, à gérer le flou, à maîtriser ce qui n'est pas toujours bien défini, peuvent prétendre aboutir à de bonnes décisions. Mais cela n'est pas, ni vérifiable, ni contrôlable. Ces « petits sauts créatifs ³⁶ » que l'on observe dans les processus de prise de décision, toutes ces décisions qui ont l'air de venir de nulle part, et qui créent plus de richesses dans l'entreprise, comment les expliquer, sinon les comprendre ? Mieux, comment les faire naître ? Le marché joue un rôle important. Il existe des décisions techniques, qui se prennent toutes seules parfois, qui sont très serrées, qui dépendent simplement

³⁶ L'expression est de Mintzberg, dans « An Emerging Strategy of Direct" Research », *Administrative Science Quarterly*, (December, 1979).

de procédures qui ont été mises en place, ou d'un « marché » auquel on doit répondre. Chez PRELCO, la seule chose sur laquelle on n'a pas de procédures, c'est la conception de produit, la recherche et développement. Tous les autres départements ont des procédures. Les décisions deviennent quasi automatiques. Paul Michaud rappelle que CERCUEILS s'est orientée vers la production « bas de gamme », parce que le marché ne lui permettait pas d'agir autrement. Il aura seulement fallu qu'un consultant le lui dise.

L'intuition occupe une place importante. Au-delà de la rationalité du processus, et malgré l'importance du marché qui intervient dans la décision, il subsiste pour Mintzberg une autre interrogation majeure dans le processus de prise de décision, et elle se situe au moment où le décideur, - qui a toutes³⁷ les informations, tous les critères, qui a analysé toutes les options possibles, et qui a fait son choix - passe à la mise en œuvre de la décision. Mintzberg s'interroge sur ce « petit intervalle de temps » entre le moment où théoriquement le choix est fait, et le moment où l'action est entreprise. Ainsi, quand je pose cette question « qu'est-ce qui fait, qu'un bon matin, on se lève et on se dit que l'on devrait faire ça comme ça » ? Yves me répond « qu'il n'y a jamais de bons matins où l'on se dit qu'il faudrait faire ça comme ça. Ça commence toujours par des discussions informelles, sur lesquelles on revient constamment. Et à un moment donné, ça vient à l'évidence que c'est ça qu'il faut faire ». C'est ce qui est arrivé lorsque BERGER a ouvert une deuxième tourbière au Nouveau-Brunswick ; Yves me dit que l'événement déclencheur a été que l'entrepreneur avait pris conscience que la ressource était épuisable. Cela semble très raisonnable ; mais beaucoup d'autres éléments qui expliquent la décision sont réunis : - la ressource est rare, - la compétition est forte, - certaines entreprises surexploitent la ressource, - il faut, puisque le temps presse, élargir sa capacité en termes d'approvisionnement de qualité, - l'entreprise a des ventes qui explosent sur le marché américain de la tourbe transformée, - et l'approvisionnement garanti à long terme est une donnée stratégique. Je peux ajouter à cette liste d'autres facteurs qui ont joué dans la décision : - disponibilité d'un champ de tourbe au Nouveau-Brunswick, - un petit prix d'achat, - une fiscalité avantageuse dans cette province, - une main-d'œuvre aussi bon marché, - et la rentabilité et la faisabilité financières sont positives. Vu de l'extérieur, prendre cette décision semble complexe, sinon compliqué ; mais vu de l'intérieur, ça ne l'est sans doute pas. BERGER a fait les calculs nécessaires, et la décision a été prise d'acheter cette deuxième tourbière. Mais les données ne sont pas toujours aussi formelles, et identifiables. Ainsi, quand Gilles Bérubé achète en quelques heures une usine qu'il n'a jamais visitée et qui vaut des millions de dollars, que se passe-t-il ? La décision semble relever de l'intuition « pure ». Jocelyn me dit qu'il est un décideur intuitif, et que la

³⁷ L'expression « toutes les informations » est relative; on est, selon les termes mêmes de Simon, en rationalité limitée.

plupart des décisions qu'il a prises, il n'aurait pas pu les expliquer devant un conseil d'administration, parce qu'elles ne sont pas rationnelles. Denise insiste pour me dire que « toutes, toutes, absolument toutes ses décisions, elle les a prises avec ses tripes ».

Dans de tels cas, Mintzberg avance comme explication que le décideur a cette capacité de voir profondément dans un problème complexe, de saisir rapidement de nouvelles situations, et d'aboutir à des solutions créatives. Herbert Simon, le prix Nobel de la « prise de décision », dans ses échanges épistolaires avec Mintzberg, sur la question des décisions « intuitives », argumente que l'intuition pure n'existe pas. Et il dit de ces « jugements intuitifs rapides », qui donnent de bons résultats, qu'ils sont « le résultat d'analyses pétrifiées par l'habitude ». Mais la discussion sur cette question reste ouverte. Mintzberg³⁸ demande alors à Simon d'où viennent « ces nouveaux coups si célèbres aux échecs³⁹ », vous savez, ces coups qui n'ont jamais été portés avant, et qui mettent « échec et mat ». Pour Mintzberg, l'intuition ne fonctionnerait pas de la même manière que cette capacité qu'a l'individu de penser rationnellement, logiquement, i.e., celle de planifier, d'analyser et de faire des synthèses argumentées et documentées. Selon Mintzberg, cette autre manière de penser, l'intuition, contrairement à ce que pense Simon, ne pourrait pas être représentée en des « formes séquentielles ». Voilà qui suggère que le décideur a d'autres capacités et d'autres ressources, sinon d'autres informations, parfois très intemporelles, pour décider, et que l'on doit aussi considérer que le jugement, la morale, les sentiments enfouis, les expériences dures de l'enfance, la pensée inconsciente, de même que la capacité de certains individus à faire face au flou, au complexe, influent profondément, et subtilement, sur les décisions⁴⁰.

Le côté personnel, celui-là lié aux caractères des personnes et à leurs histoires privées, intervient dans toutes ces décisions. « So what ? », m'a dit l'un d'entre eux. La mécanique et les contextes de toutes ces décisions peuvent varier. Le côté politique et les intérêts financiers jouent. La plupart des décisions se prennent dans un environnement flou, elles ne sont pas dictées absolument, et à

³⁸ Voir une partie des lettres échangées entre les deux auteurs dans Mintzberg, Henry, « *Le Management, Voyage au centre des organisations* », Editions d'Organisation. Paris.

³⁹ Vous avez sans doute déjà vu à la télévision, ou assisté, comme moi, à une partie d'échecs où un champion joue simultanément contre 40 autres joueurs. J'ai eu la chance d'assister à un tel match dans l'île de Corfoue, en Grèce. Comment ce champion a-t-il pu jouer et battre tous ces joueurs, en ne mettant que quelques secondes devant chaque joueur, à chaque tour, pour avancer son pion ? La réponse trouve son explication dans les arguments de Simon (connaissance accumulée). Mais peut-on expliquer avec le même raisonnement le « coup » que l'on a jamais vu avant ?

⁴⁰ De plus, à cette capacité limitée de raisonner (de Simon), en termes de capacité humaine à garder en mémoire « x » informations, à ne pouvoir traiter simultanément que « x » processus discrets d'information, Mintzberg oppose, ou, si vous voulez, présente cette hypothèse : il existe des processus inconscients, de nature synthétiques, qui surgissent le plus souvent inopinément, qu'on trouve le moyen de mettre en mots (donc de façon linéaire), et qui donnent des solutions créatives, que l'analyse n'a pas données, ni ne permettait de découvrir.

l'avance, et elles ne suivent pas nécessairement une séquence logique, celle des théories en management, qui permettrait de faire toujours le meilleur choix. Des négociations les précèdent, des règles et procédures les encadrent, mais l'issue est toujours incertaine. Et c'est le marché qui définit le plus souvent les principaux enjeux, règle la mécanique, force les agendas des entrepreneurs, et génère les résultats. Et c'est sur ce terrain que les entrepreneurs bâtissent leurs stratégies.

(5e) Stratégies et/ou planification ? La question est posée. Elle est plurielle, et elle est une des plus controversées dans la littérature en management stratégique. Planifie-t-on pour « élaborer » des stratégies, ou planifie-t-on pour les « mettre en œuvre » ? Comment les entrepreneurs répondent-ils à cette question ? Plusieurs réponses - on a écrit plusieurs thèses⁴¹ à ce sujet - sont possibles. Un mélange paradoxal de « rêves et de raisons », de « passions et de pragmatisme » préside souvent à toute décision stratégique.

La thèse ? J'ai choisi celle de Mintzberg. En s'inspirant je crois du métier de sa femme, celui de « potier », Mintzberg a construit cette métaphore de la « Stratégie du Potier » et précisé ainsi sa thèse :

« Ma thèse est simple, l'image du potier appréhende mieux le processus à travers lequel émergent les stratégies efficaces. L'image de la planification, si longtemps populaire dans la littérature, déforme la compréhension de ce processus et a, pour conséquence, d'égarer les organisations qui l'ont adoptée sans réserve⁴² ».

Décider d'une stratégie, stricto sensu, c'est pour les entrepreneurs, définir le « quoi » on produit et vend, et le « pour qui » on vend sur le marché. Avant tout, c'est une question de positionnement. Mais au-delà de ça, il y a aussi la manière, le processus au terme duquel on arrivera à définir cette stratégie, l'intention collective, l'engagement de chacun, la vision et la mission de l'entreprise telles qu'elles sont partagées. Ce qui saute aux yeux lorsqu'on parle de stratégie, surtout si on l'étiquette « planifiée », c'est que l'on se réfère à une pensée bien ordonnée. Or bien souvent, il n'y a rien qui ait été vraiment ordonné, ni analyse scientifique, ni cheminement spécifique, lorsque l'entreprise a précisé sa stratégie. Elles ont, ces stratégies, et c'est ce que j'ai observé, « émergé », dans le quotidien, grâce à des actions, bien souvent spontanées, grâce à des informations auparavant négligées, grâce à des personnes nouvelles dans

⁴¹ Pour un aperçu de toutes ces théories, consulter le livre : HAFSI, T., TOULOUSE, J.M., *La stratégie des organisations: une synthèse*, Ed. Transcontinental, Montréal, 1996., 628 p.

⁴² Mintzberg, Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 2004, p. 49

l'organisation, grâce aussi à la « mémoire » que l'entreprise garde de ses expériences et expérimentations.

Pour Mintzberg, la stratégie émerge, et se forme, plus qu'elle ne se formule à l'avance. La planification, même dite stratégique, n'est pas là pour formuler des stratégies. C'est l'inverse qui se produit. Ce sont les stratégies qui demandent des plans pour être mises en œuvre. D'ailleurs cela semble si évident lorsque les entreprises préparent cette feuille de papier, appelée le « plan d'affaire », pour le présenter aux institutions financières. Le seul intérêt qu'on lui reconnaît bien souvent, c'est d'être utile, dira-t-on. Certaines entreprises renouvellent cet exercice de définir annuellement un plan d'affaire ; on définit l'opération comme « stratégique ». Pour la plupart, c'est le moment choisi pour « se rappeler » utilement, et de façon étudiée, ce qui a marché et ce qui a échoué au cours de la dernière année. Mais certains s'ennuient lorsqu'on fait l'exercice ; il y a longtemps que les propriétaires ont bâti leurs stratégies et elles sont dans leur tête. Le plan servira à les présenter. Le plan devient un outil « utile ». Et on le fera, le plus souvent, si la banque le demande. Il y a une controverse un peu simpliste à propos du plan, ou de l'exercice du plan. Ce que j'observe, c'est que les stratégies n'ont pas toutes besoin d'être délibérées, c'est-à-dire, pensées à l'avance, ou mises dans un plan ; elles peuvent aussi émerger, plus ou moins, des actions entreprises. On voit beaucoup ce que la planification peut donner, coordination, logique, rationalité ; mais on ne voit pas ce qu'elle ne donne pas, et surtout, on ne voit pas ce qu'elle enlève, on ne voit pas ce qu'elle bloque d'intuition chez les gestionnaires. Mintzberg reprend à son compte cette hypothèse fondamentale de Jelinek, une chercheuse en gestion : « on est passé de l'approche scientifique des opérations et tâches en usine (taylorisme) à l'approche scientifique des opérations et tâches en administration. Autrement dit, on a voulu bâtir des savoirs administratifs qui soient des savoirs scientifiques ; des savoirs administratifs et scientifiques qui deviennent des systèmes formels propres, au-dessus des hommes, déconnectés des réalités de la gestion et des opérations quotidiennes ; un peu comme si tous ces nouveaux systèmes formels existaient par eux-mêmes, indépendamment de ce pour quoi ils ont été créés⁴³ ». Le risque, c'est que l'aspect technique - disons, l'ensemble de ces systèmes formels propres - encombre le processus décisionnel qui mène à l'élaboration de stratégies, et pire, qu'il prenne sa place. Je pense ici à cette thèse relative aux actions des technocrates au sein de la haute administration des entreprises, des actions qui peuvent faire disparaître l'entreprise⁴⁴.

L'idée du plan est forte, elle est toute de technique appropriée, elle est dans la tête des banquiers, des consultants, des technocrates. Ceux-là ont des routines

⁴³ Mintzberg, Henry, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, DUNOD, 1994, p. 60

⁴⁴ Dans sa « thèse », Patricia Pitcher montre que, lorsqu'il devient prépondérant, le contrôle des décisions stratégiques par des technocrates, ces gens qui ne demandent qu'à formuler des plans dans l'entreprise, tue votre entreprise. Voir *Artistes, artisans et technocrates : l'élite qu'on mérite?* Ed Village Mondial, 1996

décisionnelles, ils pensent souvent comme des machines. Mais les stratégies réelles, les vraies, consistent en toutes ces actions qui ont été entreprises ici et là, souvent non voulues au départ, mais qui ont pris forme avec une certaine cohérence par rapport aux intentions. Elles sont nées de petites idées, en des endroits et des moments inattendus, de... quiconque a voulu mettre la main à la pâte. Et oui, dit Mintzberg, « les stratégies poussent comme du chiendent dans le jardin... ou comme un légume sous serre ». On ne sait pas toujours quand elles émergeront. Bien sûr, la stratégie peut être écrite. Mais, est-elle une stratégie ? Pas plus que cette pipe de Magritte n'est une pipe, et pas plus qu'un organigramme n'est une entreprise, ou qu'un portrait d'entrepreneur n'est un entrepreneur, une stratégie écrite sur papier - on dit plus souvent un plan stratégique - n'est une stratégie. En réalité, ce sont des représentations d'entreprise, d'entrepreneurs et de stratégies. Ce sont des images. Il n'y a pas de stratégie écrite qui puisse être un gage de succès des pratiques entrepreneuriales. Elle ne vaut pas une série de comportements et d'actions collectives, faite d'imprévus, d'impatiences, de rebondissements, d'opportunités, de hasards et de retournements de situations, repérés, contrés, saisis, harnachés, et dont on ne peut identifier les stratégies sous-jacentes qu'a posteriori, quand on voit qu'elles ont mené au succès ou à l'échec. Alors, « *si vous voulez faire rire le bon dieu là-haut, parlez-lui de vos plans*⁴⁵ ».

Mais je reviens sur cette question de « la prise de décision ». Comment l'entrepreneur, au terme de toutes ses impatiences, ou, face à tous ces rebondissements possibles, décide-t-il de ses stratégies ? Comment y parvient-il ? On le sait, l'entrepreneur est attentif à toute information qui lui parvient. Tout au plus, veille-t-il au grain, mais de façon systématique. Nicole laisse rêver ses gens. « On sait tout ce qui se passe en ville, Rimouski est un village », dit France. Roger achète des machines quand il se promène en Europe, là où réside la connaissance la plus fine dans l'industrie du verre. Pour lui, la connaissance, et ainsi la stratégie, est dans la machine. « C'est une forme de vigie qui s'installe, une sorte de veille stratégique, encore là peut-être pas trop structurée, peut-être pas trop officielle, sans chef responsable. C'est plutôt un esprit de groupe qui dit : si tu as de quoi d'intéressant, amène-le », nous dit Yves. Chacun est responsable, chacun veille, chacun crée la stratégie.

L'entreprise compte avant tout sur ses propres ressources pour prendre des décisions stratégiques qui l'engagent dans le futur. Mais elle fait aussi appel à des consultants. Certains entrepreneurs, comme Gilles et Denise, ont une méfiance innée, et entretiennent un rapport amour/haine, avec les consultants externes. Par contraste, Herman et Paul ont fait confiance à des consultants, qui leur ont fait prendre les virages les plus stratégiques pour leur entreprise. Jocelyn a une position ambiguë vis-à-vis des consultants en « juste à temps » ; il

⁴⁵ Ce proverbe mexicain m'a inspiré le titre de ce livre.

profite de leur expertise parce qu'il peut se la payer. Elle représente ces connaissances universitaires qu'il n'a jamais pu acquérir, dit-il. Mais autrement, il soutient qu'il aurait bien pu s'en passer, s'il avait été un peu moins paresseux. Oui, chacun a sa manière propre de « veiller au grain ».

Le potier ne pense pas un jour, et travaille un autre. Il va constamment au rythme de sa main. Il y a un lien vital entre la main et la tête. Ce lien, c'est celui de l'apprentissage. Les stratégies effectivement réalisées, le sont souvent dans des directions très étranges. Elles peuvent conduire au succès, elles culbutent aussi, parfois. Elles viennent de rêves, mais aussi de l'ambition, du goût des entrepreneurs, pour le paraître, pour le pouvoir, pour la croissance, que sais-je ? Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que souvent, la bonne façon, et le bon choix, ont pu difficilement être identifiés à l'avance ; ou encore des erreurs se sont produites en cours de route. Des éclairs de génie peuvent traverser l'atmosphère, mais ils viennent parfois de mauvais génies. L'organisation apprend sur le tas, elle est un laboratoire. On la dit « apprenante ». Pour cela il faut que l'organisation et ses managers développent une sensibilité au terrain, aux événements qui risquent de se produire. Tout comme le potier qui sent la terre prendre forme sous ses mains, l'environnement ne change pas sur une base d'ordre et de régularité. Continuité et discontinuités se succèdent subtilement. Les faits sont là, dans l'environnement, et sont accessibles à n'importe qui. Mais tous ne savent pas lire les faits. Ces entrepreneurs, qui ont participé à cette recherche, ont cette compréhension intime des faits, qui peut seule permettre de définir les stratégies les plus efficaces. Ils sont d'habiles potiers.

Ce processus à travers lequel émergent les stratégies, cette succession de phénomènes qui « marquent, balisent, contraignent » l'émergence des stratégies, c'est la réalité du marché. L'image du potier est séduisante et envoûtante. Mais elle ne doit pas nous cacher cette clé essentielle, le marché, qui permet de comprendre concrètement ce qui fait la réussite des entreprises en économie libérale, et qui module et influence toutes les décisions de gestion stratégique. Le marché n'est pas flou, il est complexe ; mais il est déterminant. Il choisit l'entrepreneur, au sens où il force son agenda, ses acteurs, et leurs actions. Le marché choisit ceux qui feront partie du marché. Mais, de mes observations, voici ce qui me semble le plus important : « le marché se plie souvent devant ceux qui se sont rendus aptes à l'affronter ».

Toute décision de l'entrepreneur est soumise aux pressions du marché : la définition des produits, les choix concurrentiels, l'embauche, les délocalisations, les investissements, etc. Oui, il faut admettre le rôle surdéterminant du marché dans les décisions de l'entrepreneur, au sens où il est à la base du système de l'économie libérale. Comment l'entrepreneur sait-il se rendre apte à affronter avec succès le marché, où l'efficacité est la règle ?

Je pourrais présenter le marché à l'aide d'une autre métaphore, celle de l'organisme vivant, de Morgan⁴⁶, qui permet de voir autrement le caractère excessivement darwinien du marché. Et c'est sans doute l'image intelligente, intellectualisée, raisonnée et raisonnable, mais aussi inconsciente, intuitive, émotive, qui est la plus probante pour se représenter les entreprises, et leurs entrepreneurs, dans le marché. Cette métaphore n'est pas qu'une description, elle a cette capacité de nous présenter le marché dans un cadre plus englobant, et nous le faire paraître plus acceptable, plus chatoyant, dirais-je, parce que plus proche de la vie. Mais l'entrepreneur n'a que faire d'une vision trop idéalisée, trop parfaite, du marché. Pour lui, le marché est un cadre, qui corsète sa vie de gestionnaire. Il compose avec celui-ci, il s'en inspire, il le craint, il s'y oppose ; mais, surtout, il verra à se rendre apte à le confronter, le vaincre, même plus, à le définir. Et c'est sur cette base que l'entrepreneur va bâtir les règles de gestion qui vont lui assurer le succès de ses opérations. Et ces règles obéissent à une « logique » fondamentale qui domine toutes les décisions et actions de l'entrepreneur ; c'est la logique de la productivité, celle de l'efficacité de toutes les opérations de l'entreprise⁴⁷. Ainsi, ce que j'ai pu observer, et cela va au-delà de la personnalité de chacun, c'est que tous ces entrepreneurs connaissent parfaitement la règle du jeu fondamentale de l'économie libérale : « être plus efficace d'une période à l'autre, et surtout, être plus efficace que tous ses concurrents ». Et dans le cadre d'une économie mondialisée, l'entrepreneur sait aujourd'hui que cette concurrence n'a pas de frontières. Cette « logique de l'efficacité » apparaît de toutes les façons dans toutes les pratiques des entrepreneurs. CEDRICO n'hésite pas à fermer une usine quand le marché ne répond pas, ou que ses approvisionnements en forêt ne sont pas assurés, et que ses charges fixes sont devenues trop lourdes ; sinon chacune de ses usines fera des pertes. DUBE, au moment de se porter acquéreur de Imbeault, demande un engagement des employés pour parvenir à la rentabilité, un engagement à être « efficace », à défaut de quoi il ne se porte pas acquéreur de l'entreprise. Lors du redémarrage de RIOUX, Arnaud n'a qu'une seule façon de se réapproprier les 65 000,00 dollars qu'il aurait autrement perdus ; il mise sur le contrôle du prix de revient, seul moyen de revenir à l'efficacité et à la rentabilité. PRELCO, MARTIN et CERCUEILS automatisent leurs usines ; elles confortent leur rentabilité parce qu'elles deviennent plus efficaces. Un seul critère prévaut quand BLOUIN révisé la liste de ses clients, et de ses personnels : le « temps » mis dans chaque dossier qui est la seule mesure d'efficacité réelle. VERREAULT, quand elle « fidélise » un client, lui vend des services

⁴⁶ Morgan, Gareth, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1999.

⁴⁷ Ce n'est pas sorcier d'écrire cela. On peut parler d'une « panacée universelle ». L'entrepreneur lui-même est convaincu que cette logique de l'efficacité imprime toutes ses décisions, explique le succès de ses opérations, et il a raison. Mais en partie seulement. Il faut aussi retenir toutes les autres conclusions de ce livre. Elles forment un tout, chacune d'elle ne peut être prise isolément, car ensemble, elles aident à comprendre mieux le succès de ces entrepreneurs.

additionnels. Elle tire plus de revenus pour un même client, pour une même visite aux chantiers. MARTIN, tout comme CERCUEILS, refont le « plan de plancher » de leurs usines et instaurent un système de production en « juste à temps⁴⁸ ». BERGER, oriente très tôt ses opérations vers la transformation de la tourbe, ajoutant ainsi une valeur ajoutée très grande à ses produits. C'est comme si la matière elle-même devenait plus efficiente.

Toutes ces pratiques disent vrai, au sens où, dans le quotidien, les entrepreneurs gèrent de cette façon. Ils décident sur la base de logiques simples qui mettent en avant le critère de l'efficacité. Ils bâtissent ainsi leurs stratégies. Mais cette logique est sujette à des « controverses extrêmes ». Comment soutenir cette idée obsédante de la recherche de toujours plus d'efficacité, et admettre qu'aujourd'hui les entrepreneurs recherchent des pratiques de gestion plus humaines, plus intelligentes et raisonnées, et font montre d'une volonté affichée d'être plus éthique ? On peut parler globalement d'une « controverse de la loyauté » envers ces valeurs d'humanité, d'éthique et d'intelligence des situations.

(6e) L'univers de l'entrepreneur est complexe. Il est lui-même un être complexe, et ainsi contradictoire. Cet univers est celui de la société dans laquelle nous sommes, et qui demande toujours plus de démocratie, plus d'éthique et de responsabilisation sociale de la part des entreprises. Il en est de la démocratie dans la gouvernance de l'entreprise comme dans celle de la société en général. *La thèse ?* « Du parler vrai de l'entrepreneur, de démocratie directe et participative, du nouveau rôle des leaders qui font plus confiance, de transparence des relations, d'équité dans la rémunération du travail, de l'entreprise à visage humain... de tout cela, il en est beaucoup question dans ce livre. Et sur ces thèmes, le mieux et le pire co-existent dans les entreprises étudiées. Partant, j'essaie de comprendre que ces contraires peuvent cohabiter ».

C'est fou ce que Milton Friedman - l'économiste, ce théoricien néolibéral - aurait dit, à savoir que l'entreprise n'a pas de responsabilité sociale. Je me suis posé cette question : « peut-on reconnaître, dans le parcours des entrepreneurs, des acquis sociaux et éthiques qui émergent » ? Denise se sent bien seule dans sa lutte pour voir émerger une politique nationale de développement de l'industrie maritime au Canada, bien seule aussi dans sa recherche d'une plus grande intégration de son entreprise aux préoccupations de son milieu local. Et pourtant, elle ne va pas lâcher. Gilles prend des cours en communication, il veut comprendre et discuter mieux avec ses employés. Il n'accepte pas l'image

⁴⁸ C'est la théorie des « zéros ». A ce « zéro espace perdu », on a ajouté le zéro temps inefficace, le zéro défaut de production, le zéro coût inutile, le zéro stock en trop,... tous ces « zéros » chers aux théoriciens qui ont emprunté ces idées au modèle japonais de la gestion. Cette théorie, devenue sans doute trop à la mode, - cela a créé des distorsions et des affabulations lors de sa mise en application - s'est pourtant avérée un outil très utile aux gestionnaires.

négative qu'il a auprès d'eux. Il n'avait jamais eu cette préoccupation avant aujourd'hui, avant que des conflits de travail viennent lui ouvrir les yeux. Réal a un esprit de justice tranché. Il est très individualiste. Mais il a la mémoire des gens de terrain qui se sont armés, avec instruction, connaissances et expériences, pour se défendre et s'approprier un emploi et un travail qui leur conviennent. En cela, il reconnaît chez les Bérubé, des gens comme lui, des gens qui ont dû lutter pour bâtir leur entreprise. Il est soudé à eux. Il est fidèle, il est partie prenante, il est associé, il est impliqué, il est dédié à son travail, à son entreprise, à ses propriétaires, bien au-delà de ce qui est habituellement requis. Il montre une sorte d'éthique de la fidélité à l'entreprise qui lui a donné un travail et un emploi. Claudin a cessé de croire qu'il savait tout, et pouvait tout faire. Il a socialisé son approche de gestion. Il a fait confiance, il s'est entouré de cadres responsables, et il a délégué des pouvoirs de décider. Paul a œuvré dans deux milieux d'affaire différents, l'un privé et l'autre coopératif. Ce dernier milieu l'a influencé. Il fait confiance aux consultants, il fait confiance au Fonds de Solidarité de la FTQ, il fait confiance à son rival de Drummondville. Ces alliances et cooptations font partie de la culture de son entreprise, elles ne sont pas que des subterfuges pour gagner sur le marché. Herman, le savant de la fabrication de cercueils, est aussi l'homme de la compréhension humaine, - des relations de concurrence sans concurrence, - des relations de travail, sans l'exploitation, sinon de lui-même, - de l'amour immodéré du travail bien fait, de la fabrication du beau produit, avant que du choix marketing, - de l'apprentissage naïf de l'économie de marché, - de la confiance et de la foi en autrui, et plus particulièrement, en son épouse qui l'a suivi tout au long de ses pérégrinations à CERCUEILS. Pierre et France sont les propriétaires heureux d'une entreprise heureuse. Ils gèrent en « bon père de famille » une entreprise de comptabilité et de conseils financiers qui marque la profession. Mais toutes ces qualités, celles des personnes et celles des entreprises, celles que j'ai remarquées, et qui montrent une certaine éthique de gestion, prennent-elles le pas sur des pratiques de gestion de ces mêmes personnes, et qui sont peu orthodoxes, ou peu qualifiantes en termes de responsabilisation sociale ? Je l'ai déjà noté, la gestion de ces entrepreneurs est parfois cynique, âpre et dure, faite de petites magouilles (Jocelyn), et de calculs froids, sans états d'âme, et qui ne visent que la rentabilité (Arnaud) de relations de travail parfois consternantes, où la loi du plus fort règne, - ils nous ont essayés, disait Denis -. On met à pied du personnel quand il s'avère que le travail comptabilisé n'est pas compétitif, c'est le critère de choix, point à la ligne (Pierre et France). Ils sont des gestionnaires exigeants et pas toujours confiants dans les qualités techniques et humaines de leurs employés (Roger). Dans leurs parcours individuels, dans ce parcours qui les a menés en haut de l'échelle, ils ont été des guerriers, et comme tels, ils ont été peu scrupuleux des attentes de leurs collègues de travail qui auraient souhaité qu'ils en fassent moins (Gaston). Leur école, et leurs modèles, sont ceux de leur groupe de propriétaires d'entreprises (Claudin), ces petits

barons de l'industrie en région, qui n'ont de leçons à recevoir de personne. Leur vision de la propriété est privée, très privée (tous), ils exercent facilement ce droit de décider pour d'autres. Leur attitude vis-à-vis du syndicalisme est passéiste, ils sont contre (tous) ; cela frise la paranoïa.

Cézanne a dit : « J'ai réalisé quelques progrès. Pourquoi si tard et si péniblement ? L'Art serait-il, en effet, un sacerdoce, qui demande des purs qui lui appartiennent tout entier⁴⁹ » ? On peut se demander si l'art d'une gestion plus éthique ne demande pas également un très, très, très long apprentissage, et ne relève pas aussi d'un sacerdoce. Les valeurs, attitudes et pratiques de ces entrepreneurs, sont comme elles sont, au présent. Que peut-il se passer demain ? Tout cela s'inscrit dans la durée. Il n'est pas aisé d'apercevoir quelque progrès vers une éthique de la gestion, vers une quelconque civilisation de l'économie de marché. Mais l'entrepreneur, l'individu, est un des ressorts les plus actifs, pour y arriver. Peut-il dépasser son individualité ? Le ressort collectif, notion encore floue, tarde à naître. Pourtant le paradoxe existe qui a été, depuis Marx, bien identifié. Le capitalisme est le système économique des individus et des entreprises, libres et en lutte, alors même que le moyen de production le plus essentiel de ce système est l'Homme, l'homme social, tous ces hommes et ces femmes, qui aspirent et veulent assumer davantage, et maintenant, leur humanité collective.

L'entrepreneur a des comportements très contradictoires et pourtant, je parle de progrès possible vers plus d'éthique en entreprise. Edgar Morin⁵⁰ a montré la complexité de l'univers ou de la société, et en même temps, le souci de faire vivre et cohabiter les contraires. Il y a des interactions et de l'interdépendance entre ces comportements qui s'opposent. Je vois bien que certains comportements rappellent une barbarie passée d'un capitalisme sauvage, - on parle aujourd'hui d'économie néolibérale - et qui confortent cette idée d'éclatement, d'exploitation, de division, de luttes âpres ; mais je vois aussi certains comportements opposés, des mêmes personnes parfois, qui visent l'unité, le rapprochement, le dialogue, la cooptation. Cela peut-il fonder ma réflexion et mon espoir de voir plus d'humain dans l'humanité ? Il y a comme une sorte d'éthique de l'incertitude.

(7e) L'entrepreneur comprend bien sa situation. Pour aborder cette conclusion, il faut avoir en tête les « discours » entendus (et rapportés dans les textes de ce livre) qui montrent que l'entrepreneur a cette capacité de saisir, par la pensée, par l'émotion, par instinct, ce qui se présente à lui. Il faut essayer de voir dans ces discours : - la progression vers une conclusion, - les arguments qui s'enchaînent, qui se chevauchent, à la limite, qui se contredisent, - l'argumentaire simple, - l'attention, l'empathie, oui, l'attention portée à l'autre,

⁴⁹ Extrait du livre « Cézanne », de Bernard fauconnier, Folio, 2006, et cité dans le Magazine Littéraire, No 454, juin 2006, p. 19. (La critique du livre est de Pascal Bonafoux)

⁵⁰ Morin, Edgar, « *Ethique, la méthode, tome VI* », Seuil, paris, 256 pages.

et à l'environnement, - les mots choisis, finalement. L'entrepreneur voit, analyse, comprend, et il fait des choix. *La thèse ?* « On comprend alors comment chacun a tiré une conclusion et a donné un sens à ce dont il nous parle, et ce, avec une grande intelligence. On doit plutôt parler d'intelligences. Oui, elles sont multiples ».

Il peut s'agir de justifier la rentabilité nécessaire de l'entreprise ; Roger est l'entrepreneur en affaires qui a l'intelligence du marché. Le raisonnement est simple, c'est celui que lui impose le marché, c'est aussi celui que lui incombe son choix stratégique. Dans certain cas, l'entrepreneur accorde un vote de confiance à ses employés et se dit prêt à les supporter ; Réal a l'intelligence de convaincre avec des arguments mesurés, simples, polis, progressifs. Je me rappelle une situation où Denis était coincé dans sa démarche pour recruter un directeur d'usine. L'intelligence de Denis est pratique, technicienne. Il synthétise dans un ensemble d'énoncés, le portrait idéal d'un directeur d'usine, que les écoles sont bien incapables de former. Il est beaucoup question aujourd'hui, de production à valeur ajoutée, de juste à temps ; Herman décrit minutieusement, avec une intelligence pratique et concrète, ce procédé. Lorsqu'il s'agit d'une stratégie de rachat de sa propre entreprise, autrefois en faillite, l'intelligence de Jocelyn devient très politique, et ici, elle supporte un coup de force un peu machiavélique, planifié, raisonné. Dans ce choix de bâtir une entreprise, avec un objectif simple, l'intelligence de Nicole est aventureuse, et amoureuse d'un coin de pays. Quand il discourt sur l'importance des communications qui doivent être ouvertes, franches entre les gens, le propos de Régent vient d'une conviction personnelle, osée, émotive, tranchée, sans peur ; son intelligence est dans le cœur, et dans la métaphore. Quand vient le temps de décider, Félix fait appel à la raison et il prépare une feuille de calcul ; mais quand vient le temps de mettre en œuvre sa décision, il fait appel à son intelligence intuitive, il jette sa feuille de calcul au panier et refuse la décision. Intelligence brute, sensibilité physique, idées pratiques, illusions, idéalisation, empathie nécessaire, des mots si simples, des argumentaires terre à terre, le tout mêlé d'intérêts évidents, de complaisance parfois, de démagogie aussi... oui, tout est là mais je ressens du bonheur presque, du moins, un grand enthousiasme à relire ces extraits d'entrevues. Je vois ces entrepreneurs comme des philosophes de terrain, car « la philosophie devrait être une chose personnellement vécue, une expérience personnelle. On devrait faire de la philosophie dans la rue, tresser ensemble la philosophie et la vie⁵¹ ». Et c'est ce que les entrepreneurs font, tous les jours. Ce livre est rempli d'expériences vécues, il est une peinture précieuse de la réalité entrepreneuriale, faites d'intelligences si diverses.

⁵¹ Cioran, op. cit. p. 1772.

(8e) Il n'y a pas qu'une seule voie (one best way) pour parvenir au succès, il n'y a pas qu'un seul type d'entrepreneur à succès, il n'y a pas qu'un seul ensemble de moyens et de ressources, pas qu'un seul positionnement possible dans le marché, pas qu'une seule manière de prendre des décisions, ou de former des stratégies, ou encore de gérer des relations humaines, et qui permettent d'atteindre au succès. Et, il n'y a pas non plus qu'un seul entrepreneur qui peut réussir. Le rappeler est chose simple. Mais, plus essentiellement, je crois qu'il existe une manière de comprendre l'entrepreneur, qui est à la fois singulière et universelle. Chacun de nous, on le sait, est animé par un projet de vie. J'ai tenté au cours de cette recherche de pénétrer au cœur de ces projets de vie des entrepreneurs. Ainsi, quand je demande à Jocelyn pourquoi il a ce sentiment que son projet va réussir, il me répond que c'est un désir profond, un désir profond de se réaliser. *La thèse ?* « Oui, il y a un désir profond, enfoui, mais perceptible, en chacun d'eux. Ces entrepreneurs rêvent d'absolu, ils ont une idée forte en tête, une visée si intense, au sens où le définit Todorov, c'est-à-dire quelque chose qui se situe au-dessus de l'homme et auquel ceux-ci ont pu se référer, qui touche à quelque chose d'infini, ou d'indéfinissable ; mais qui donne sens et réalité à leur vie et à toutes leurs actions entrepreneuriales ».

Ces entrepreneurs sont des « aventuriers de l'absolu », au sens où l'entend Todorov, parlant des poètes Wilde, Rilke et Tsvetaieva, c'est-à-dire : «... en un double sens : ils n'empruntent pas des chemins bien balisés mais ouvrent des voies nouvelles ; et, intrépides, ils ne s'arrêtent pas prudemment à mi-chemin mais vont aussi loin que possible, au risque de leur bonheur, voir de leur vie : ce sont des explorateurs de l'extrême. C'est pour cette raison que leur expérience, sans ressembler à celle du commun des mortels, est éclairante pour tous⁵² ». Voilà pourquoi j'estime qu'il faut être attentif à leurs propos, ou, devrais-je dire, à leurs écrits intimes. C'est la matière première de ce livre, une immense série de leçons de gestion d'entreprises, basées sur des vies intimes. On peut, je crois, prendre exemple, sur quelques existences d'entrepreneurs, afin d'essayer de régler la nôtre, ou, « en tout cas, d'éclairer la nôtre par la leur⁵³ ». Mais en aucun cas, leurs vies d'entrepreneurs ne sont reproductibles.

Mais quel est cet absolu pour les entrepreneurs ? Je propose cette idée que l'entrepreneur, « à défaut d'avoir une conception du monde, a une sensation du monde⁵⁴ ». Sa particularité, c'est de pouvoir se mettre à l'écoute du monde, de son environnement, et de découvrir, quand il se projette à l'intérieur des gens, des objets, des actions, des lois et des institutions, des choses vraies, parfois très terre à terre, et qu'il est le seul à avoir vu. Ainsi, le grand entrepreneur n'invente pas, il découvre. Il rêve, les yeux grand ouverts. C'est cette imagination fébrile,

⁵² Todorov, Tzvetan, « *Les aventuriers de l'absolu* », Robert Laffont, Paris, 2006, p. 16.

⁵³ Todorov, op. cit. p. 17

⁵⁴ C'est la poétesse russe Tsvetaieva qui disait « *A défaut d'avoir une conception du monde – j'ai une sensation du monde* ». Cité dans Todorov, op. cit. p. 145.

de tous les instants, cette capacité d'observation des choses et des événements qui l'entourent, qui lui permettent de choisir, parfois dans l'urgence, la chose vraie à faire. Quand on lui parle de techniques, de méthodes et de théories entrepreneuriales, l'entrepreneur se déclare incompetent, même s'il les accepte comme on le lui dit. C'est l'affaire de spécialistes, dira-t-il. Sa spécialité à lui, « c'est la vie; il vit pour entreprendre⁵⁵ ». C'est son absolu. Ainsi il semble que pour l'entrepreneur, l'art d'entreprendre et la vie, doivent se soumettre aux mêmes exigences. L'entrepreneur n'apprécie pas beaucoup le littéraire, le théoricien de l'entrepreneurship, le professeur d'université, l'esthète, « ce jouisseur cérébral⁵⁶ ». Ainsi, chez les aventuriers entrepreneurs, ce ne sont pas tant les circonstances et conjonctures historiques, ni les déterminations biologiques ou sociales, ni même intellectuelles, qui peuvent aider à comprendre leur parcours victorieux et à succès, mais « certains choix particuliers qu'ils ont effectués, eux-mêmes fondés sur leurs représentations du monde humain et de leur propre personne⁵⁷ ».

Je crois bien que cet absolu, pour l'entrepreneur qui a réussi, est dans le beau, dans le vrai, dans la vie, tout simplement. Oui, « le roi vient quand il veut⁵⁸ ». Ces personnes ont atteint cet absolu quand ils ont su trouver les adéquations nécessaires et très concrètes avec la vie, ce qui leur a permis de trouver un sens à leurs accomplissements. Au risque de faire sourire, Todorov nous dit encore que tout homme, s'il veut atteindre à cette beauté, à cet absolu, peut le faire tout simplement, « en contemplant le ciel étoilé au-dessus de sa tête, ou la loi morale dans son cœur, en déployant ses forces intellectuelles ou en se dévouant à ses proches, en labourant son jardin ou en construisant un mur bien droit, en préparant le repas ou en jouant avec un enfant⁵⁹ ». Il n'est donc pas nécessaire, pour atteindre à cet absolu, d'être un grand entrepreneur, ni un grand poète. Chacun, dans ses activités quotidiennes, au travail comme dans ses loisirs, peut y arriver, à être un grand homme, à être une grande femme, et réussir dans le métier qu'il a choisi.

Voilà peut-être la dernière leçon que nous laissent les entrepreneurs. Elle est dans cette vitalité mystérieuse que j'ai découverte en chacun d'eux. Ce livre a livré des autoportraits qui peuvent aussi nous aider à nous découvrir puisque, pour se mettre soi-même en lumière, nous dit Michon, « c'est encore de passer par l'autre, d'être l'autre dans un fort mouvement de sympathie, de compassion,

⁵⁵ C'est Tsvetaieva qui disait : « *Vivant par le verbe, je méprise les mots (...) Le vrai poète est à l'écoute du monde, non des spécialistes de littérature* ». Citée dans Todorov, op. cit. p. 147

⁵⁶ Cette expression est de Tsvetaieva, dans Todorov, op. Cit. p. 148

⁵⁷ Todorov, op. cit. p. 197.

⁵⁸ Le « roi », c'est le « sens », le « vrai », dans Michon, Pierre, *Le roi vient quand il veut*, Albin Michel, 2007, (pp 64-74)

⁵⁹ Todorov, op. cit. p. 251.

d'équivalence⁶⁰ ». Cette dernière assertion me permet de lever une ambiguïté : « Ces textes n'ont pas besoin de moi pour être compris. (...) Cette parole existait pour elle-même, il suffisait d'apprendre à tendre l'oreille pour entendre ces vies à peines murmurées. (...) Il n'y avait nul besoin d'ajouter un discours supplémentaire⁶¹ ». J'ai fait ce choix : que les entrepreneurs se racontent. La force des récits par rapport aux théories, c'est ce que j'ai voulu mettre en évidence. Tout au long de mes entretiens avec les entrepreneurs, j'ai recherché leur expression, leur manière de dire les choses, leur pensée. Ainsi, je ne me sens pas autorisé à donner, à cet ensemble de textes, un sens officiel et unique. D'abord, parce qu'il n'y en a pas. Mais aussi parce que la posture que j'ai choisie ne me le permet pas. J'ai choisi, et c'est ce que j'ai demandé à tous ces entrepreneurs, de pouvoir être leur relais (un autre mot serait peut-être plus approprié, - un transmetteur, - un passeur) pour une prise de parole. Je n'ai pas dit à leur place, j'ai transcrit ce qu'ils m'ont dit. Il m'est difficile de conclure et d'écrire « cela veut dire que... ».

Comme relayeur, j'ai compris une chose essentielle : ces entrepreneurs ont une telle soif d'être au monde ; et pourtant, comme le dit Herman, « un jour, j'embarquerai dans un de ces cercueils ». Auparavant, ils auront tout fait pour apparaître et être les meilleurs.

⁶⁰ Michon, op. cit. p. 67.

⁶¹ Artières, op. cit. p. 424.

Épilogue

Les « mots à écrire » ne leur viennent pas facilement, aussi ai-je pris la plume pour ces entrepreneurs.

Je me suis glissé dans leur intimité et, tel un auteur cannibale, je me suis emparé de ces « fragments de vies » que j'ai livrés à la lecture. Ces nouveaux auteurs sont d'un réalisme qui surprend, qui choque parfois, qui interroge et idéalise aussi. Ils étonnent et ils nous troublent quand ils s'expriment. D'intelligence, de métaphores, d'images, d'enthousiasme, de férocité, de malice, d'humour, de sérieux, de bravoure, de doutes, d'émotions, de fantasmes, d'obsessions, ils nourrissent et charpentent leurs propos, et ainsi leurs textes. Ils se montrent nus, d'introspections sombres, de délires d'enthousiasme, de sentiments d'incapacité, de débordements mièvres, de franche naïveté, de désirs d'apprendre, de volontés de changer, d'envies de révéler, de rêves de réussir encore mieux. Ils disent des phrases belles qui séduisent, toutes de rhétoriques poétiques, d'images enfouies, de symboles, de souvenirs bouleversants, d'humeurs étranges et de morales sympathiques qui codent leurs vies, et de codes d'honneur qui moralisent leurs actions. Ils ne ménagent personne, ni eux-mêmes ; ils peuvent être odieux, ils ne tentent pas de séduire outre mesure, et ils parlent franchement. On dirait parfois une mise en scène bien formatée, fabriquée tout exprès pour le lecteur, mais il n'en est rien. Le seul spectacle est celui des mots qui traduisent leurs vies « vraies ». L'écriture n'est pas toujours linéaire, elle est morcelée et elle exprime des singularités plutôt qu'une explication universaliste. Ces fragments expriment des éléments d'autobiographie, des morceaux de pensée, des « je » qui se disent et s'énocent. Ces « je » ne sont pas des créatures de fiction, ce sont des individus réels qui signent de leur nom des propos qui surprennent parfois, mais aussi qui tentent de justifier des actions, sinon de séduire le lecteur. Cela dit, il y a dans ce livre une « effroyable quantité de *Je* et de *Moi* ! Il y a de quoi donner de l'humeur au lecteur le plus bienveillant » (Stendhal). Et puis après !

J'écrivais dans l'introduction qu'il y a des « blancs » dans ce livre. Sans doute.

Il semble que le « roi vient quand il veut » (*l'expression est de Pierre Michon*). Oui, « le sens et le vrai » de la vie de ces entrepreneurs apparaissent peu à peu au fil des lignes ; ils s'offrent au lecteur qui pourra en découvrir les fondements. Ils s'offrent à travers leurs autoportraits. Mais l'idée de l'autoportrait est impossible, sans imaginer qu'il y ait un peu de stricte vérité et un peu de mensonge. Chacun a reconstitué sa vie avec « *des mots* », que j'ai transcrits. Les mots apparaissaient sans doute à quelques-uns comme une tentative de sauver une partie de leur vie, la mettre à jour, la « *glorifier* » peut-être pour un lecteur

éventuel, chacun se croyant le seul témoin de sa vie. L'interrogateur que j'étais n'a pas été dupe, mais il a laissé dire. Ce sont « *les paroles* » de ces entrepreneurs que vous lisez ; et si vous tendez bien l'oreille, vous les entendez. Chacun est identifié par son prénom. Ce n'est pas le poste qu'il occupe, le rôle qu'il joue, sa fonction dans l'organisation, ou sa place dans l'organigramme, ou même son titre de propriétaire... qui compte. C'est lui, ou elle, comme il est, comme il se voit, et comme vous le voyez.

Je me suis souvent demandé pourquoi ils ont collaboré si généreusement à ces entretiens. Est-ce le désir d'être lu, le besoin d'être reconnu, le souci de remplir une sorte de devoir, entendons que le monde sache qui ils sont vraiment, ou pour certains, le goût de valider ou d'invalider, - ou simplement de contredire - par les résultats de cette démarche, certaines thèses en gestion, celles des universitaires? Oui, tout cela est plausible. Et tout cela fut.

Leur existence est tout entière vouée à leur projet d'entreprise ; c'est l'intensité de cet engagement qui marque leur vie au quotidien. C'est leur absolu, c'est ce « secret » qu'ils nous apprennent, et qui n'est pas une théorie ; c'est la vie, rien que la vie. Ces entrepreneurs sont souvent l'objet d'opinions contradictoires ; on les aime, ou on les redoute. Les entretiens qu'ils m'ont accordés ont été pour eux une occasion de se faire entendre, une possibilité inédite, celle de se dire tels qu'ils se représentent.

Tout au long des entretiens, l'entrepreneur et moi nous passions la parole. Je questionnais sans arrêt, je tentais d'aller au plus intime de chacune de leurs histoires, afin de faire ressortir ce qui autrement aurait pu être dissimulé ou tout simplement tu, ou même ignoré. Aucun de nous n'était passif, et chacun recherchait l'issue idéale d'une réflexion en cours. Cela se rapproche du dialogue « dialectique ». Il y a alors « progression vers un savoir partagé⁶² ».

Ce livre est très personnel, et très subjectif⁶³. Et j'ajoute : chacun et chacune de ces entrepreneurs (e) s m'ont raconté leur histoire, et se sont identifiés (es) en s'avouant, selon des obsessions légitimes. Leurs propos sont aussi très personnels et très subjectifs.

Quand j'ai interrogé ces entrepreneurs, j'ai vécu ceci :

« Les entrepreneurs nous livrent, quand ils désignent un objet, un fait, une activité, quand ils analysent une situation ou expriment des sentiments, que ce soit dans leur manière de le dire, dans le son de la voix, dans la pause qu'ils prennent, dans l'odeur qu'ils dégagent, dans le poing frappé sur la table, dans

⁶² Adam, J. M. et Durrer, S., « *Conversation et dialogue* », dans *Le Monde des Littératures*, Universalis France, 2003, p. 42

⁶³ « Le philosophe subjectif part de ce qu'il sent, de ce qu'il vit, de ses caprices et de ses troubles. On peut objectiver ce qu'on éprouve, on peut le masquer. Pourquoi le ferais-je ? » Dans Cioran, *Œuvres*, Quarto, Gallimard, Paris, 1995, p. 1761.

l'émotion visible sur leur visage, dans la sueur qui coule sur leur front, dans l'expression émerveillée du regard, dans le silence qui suit une question, dans la parole qui tremblote, dans le propos qui s'égare, dans leurs épanchements effusifs, dans le discours qui s'enflamme... tout leur être, toute leur âme, tout leur vouloir. Moi, j'observais, j'écoutais, je dialoguais, et je tentais de comprendre⁶⁴ ».

Mon intérêt a été de montrer qui ils sont, tels qu'ils sont, tels qu'ils se voient, nus, uniques, seuls souvent. Je me laisse guider par leurs réflexions, leurs modes de pensée, leurs méthodologies d'approches du réel. Et même, je leur emprunte ces manières de penser et de dire. J'ai ce sentiment profond qu'on n'a pas à le dire à leur place⁶⁵, ils le disent déjà très bien parce qu'ils le comprennent très bien. Le plus souvent, je dis comme ils ont dit, je pense comme ils ont pensé ; et ce qui est évident, cela a influencé même mon écriture. J'ai fait le choix d'enregistrer et de transcrire des récits de vie, plutôt que d'écrire sur ces gens, et à leur place. Ce sont les récits de leurs aventures. Je souhaite que le lecteur se dise, comme l'a écrit Stevenson, s'agissant des lecteurs de ses romans, « nous rêvons l'avoir vécu, et finalement, ce récit nous révèle à nous-mêmes, nous conduit au plus profond de notre âme ». Le grand art dans les récits de vies des entrepreneurs, qui se mettent alors en scène, peut être atteint finalement quand les personnages, les pensées, les passions, sont comme digérés, absorbés, intériorisés dans des actions, des images et des récits, par le lecteur. Autrement dit, les récits des entrepreneurs deviennent des aventures racontées. Il faut croire en celles-ci qui peuvent être idéales, ou abstraites, ou concrètes. Peu importe, elles n'en seront pas moins vraies.

Ce qui m'a transporté tout au long des entretiens, ce sont les moments de ravissement que cela m'a procurés. Que l'on se rassure, je n'ai pas rencontré des êtres d'exception. Ils ne sont pas parfaits, et les doutes qu'ils expriment, sinon leurs expériences ratées, doivent vous convaincre de cela. Mais voyez-les comme les héros d'un roman, que l'on ne doit pas tenter d'imiter, mais d'interroger sans cesse. Les textes qu'ils nous laissent, cette prose intime, ne sont pas des récits de triomphes ; mais « c'est justement dans la distance entre rêve et réalité, entre projet de vie et vérité d'existence, » que vous devriez

⁶⁴ Wittgenstein a écrit : « Comme il m'est difficile de voir ce que j'ai sous les yeux ». Cité dans Normand, François, professeur de philosophie défroqué (sic), *La pensée ne se réduit pas à la philosophie*, journal Le Devoir, le 21 mai 2006.

⁶⁵ Voir là-dessus Kauffman, Jean Claude, « *L'entretien compréhensif* », Nathan, 1996. J'estime que trop souvent l'universitaire tente de traduire, d'interpréter les propos des gens qu'il interroge. Et trop souvent ainsi, il trahit leur pensée. Les phrases les plus simples ont du sens, mais souvent aussi un poids théorique considérable. Sans s'en rendre compte, les informateurs, ces entrepreneurs, contribuent à élaborer la théorie du chercheur. Leurs méthodes de pensée deviennent celles mêmes du chercheur au moment où il aura à s'exprimer à leur sujet. C'est une des idées essentielles que je retiens de l'ethnométhodologie. Et cela est paradoxal ; on croit que ces entrepreneurs, en général, n'aiment pas les théories.

trouver votre matière à réflexion. « La vérité, l'exacte vérité, le fond des êtres, c'est une chose compliquée, tellement fugitive, tellement difficile à atteindre⁶⁶ ».

Pourquoi ai-je fait ce choix méthodologique... celui de laisser dire?

J'estime que les entrepreneurs sont des sociologues pratiques, et qu'ils sont particulièrement brillants. Si on les interroge, ils décrivent le monde réel, dans leurs mots. On n'a pas besoin de l'interpréter autrement. Il suffit de bien écouter, de bien lire les messages, les discours, les images, les faits, tels qu'ils les rapportent eux-mêmes. Ils ne font pas que se dire individuellement, ils disent leur réalité sociale. Ils sont capables, pour se faire, comme groupe social, de se regarder, de s'analyser, de se comprendre, de se commenter. Ils intellectualisent, ils comprennent bien qui ils sont, et où ils vivent ; et ils savent ainsi transformer leur réalité et organiser leur existence sociale. Mais je crois bien que ces entrepreneurs ont également une compréhension modelée du monde, parce qu'ils fonctionnent aussi à travers des cadres et des modèles normatifs, - des routines, dit-on - à travers lesquels ils existent. Des modèles, des valeurs qu'ils partagent, mais qui les dépassent parfois, et qui les gouvernent. C'est sans doute comme cela qu'ils entrent en relation avec la société réelle. Dans leurs expériences immédiates, au quotidien, ils fabriquent leur monde, ils lui donnent un sens, à travers des objets, des productions, des symboles. Ces relations sont le résultat de processus d'interprétation de chacun, à travers un grand nombre de relations d'interactions. En fait, les entrepreneurs construisent, chaque jour, dans la négociation avec leur environnement, un ordre, une structure, d'affaire, économique, sociale, culturelle, politique, idéologique. Cet ordre, négocié, temporaire, fragile, doit être reconstruit par eux en permanence afin d'interpréter le monde, pour pouvoir mieux agir sur celui-ci. C'est un « work in progress ». En effet, comment le voir autrement ? Rien n'est jamais figé pour eux, ils questionnent sans cesse leur réalité.

Le lecteur voudra et pourra croire ce qu'il lit. Et la vérité, c'est-à-dire la conclusion qu'il tirera de ces textes, sera celle qu'il veut. C'est comme il veut qu'il croira qu'elle est. Mais il peut se tromper.

⁶⁶ Martin du Gard, Roger, *Souvenirs*, in *Œuvres complètes*, vol. 1, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1955, p. LXXXVI. Cité dans Pavel, Thomas, *Comment écouter la littérature*, Collège de France, Fayard, 2006, p. 43.

Glossaire

achalait (on l') = on l'emmerdait
 amanchée de même = organisée comme ça
 any way = en tous les cas
 backé = supporté
 backer = supporter
 background = arrière-plan, origines
 back-up = appui, réserve, sauvegarde
 bad luck = malchance
 baleur = chaudière, fournaise, poêle
 balony = type saucisson de Bologne
 bardassé (a été) = s'est fait brasser
 bargainait = négociait, marchandait
 beams = poutrelles
 beannerie (petite) = petite affaire, petite entreprise
 beans = fèves
 beat = rythme
 bébittes = petites bêtes, petits problèmes
 ben dur = assurément
 BFD = Banque Fédérale de Développement
 bien manque = quand même
 Black Jack = jeu de hasard aux cartes
 bleu (j'y donne mon) = je démissionne, je quitte l'entreprise
 blocs = maisons à appartements, bâtiment
 body building = exercice physique
 bogue = cause problème
 booking = les commandes
 boqué = bloqué mentalement, obstiné
 bourrassait = brusquait, manipulait avec rudesse
 brain storming = séance de remue-méninges
 brake (prendre un) = prendre un répit, temps de repos, de pose
 brakes = freins
 Brand new Cadillac = une toute nouvelle Cadillac, ou Mercedes
 briefing = dernières instructions
 briffés = discutés, préparés
 brokers = courtiers
 broue, et peu de savon = mousse, écume du savon
 BS = bien-être social
 bull = bulldozer
 bullshit = c'est de la merde
 bunche = paquets
 bundles = paquets, ballots, bottes
 burn-out = brûlé, dépressif
 ça fouerrait = ça marchait, c'était l'enfer
 cabs de ski-doo = cabine de motoneige

calalognes = couvertures de lit, épaisse, tissée à la main
 calique = juron québécois, diminutif de « calice »
 câlisserais dehors (je la) = je la mettrais à pied
 callé une shot (on a) = on a fait un appel, un essai
 caller = appeler, téléphoner
 CAMO = Comité d'Adaptation de la Main d'Oeuvre
 can = boîte de conserve
 cash flow = argent comptant, fonds de roulement
 cash = argent
 CEGEP = Collège D'enseignement Général et Professionnel
 cenne (être à) = être économe
 cenne = centimes
 challenge = défi
 chars sur la track = wagons sur la voie ferrée
 chars = auto
 check list = liste de vérification
 checkait = surveillait
 checké = vérifié
 checker = vérifier
 chialeux = râleurs
 christ = juron québécois
 christie = diminutif du juron « Christ »
 chums = amis
 cibole = juron québécois (proche de ciboire)
 cipaille = tourte, pâté à la viande et pommes de terre
 claimée = réclamé
 clairé = mis à pied
 clairer d'icite (ils vont nous) = ils vont nous renvoyer d'ici
 clencher = démarrer rapidement (enclancher)
 clenches (Elle, tu la...) = elle, tu t'occupes d'elle sérieusement
 CMA = diplôme, titre en Comptabilité
 coast to coast = « d'un océan à l'autre », devise du Canada
 coatching = entraînement, conseil
 company man = homme de la compagnie (entreprise)
 costing = le coût
 costs = les coûts
 coudonc = écoute donc, (sorte d'interjection), mais voyons
 crane = pelle mécanique, pelleuse mécanique,

CRIC = Centre de Recherche Industrielle du Québec
 crinque (l'un, crinque l'autre) = dresser les uns contre les autres
 crinqué = remonté, gonflé à bloc
 Cris = les indiens Cris
 crise (elle s'en) = elle s'en fout
 datch (dashboard) = tableau de bord
 day to day = au jour le jour
 deale (on deale avec ça) = on s'arrange avec ça
 DEQ au MIC = Développement Québec, au Ministère Industrie et Commerce
 designer, = stylicien
 dispatcheur = responsable de l'expédition, répartiteur
 dock = quai d'embarquement
 doll = ennuyeux, (les affaires tournent au ralenti)
 dompée = renversée
 d'overhead = les frais administratifs
 down (sur le) = dépressif
 drive (de la) = du dynamisme, de l'énergie
 drums = barils
 dry cast = un produit de fonte
 envoie, bingo = ok, allez, c'est parti
 esprit = juron québécois (rapport au St-Esprit)
 feedback = retour, réaction, quelle appréciation on fait de...
 feeling = sentiment
 fessé = frappé
 fine = ok, c'est correct, d'accord
 fittes = être au diapason, en accord avec
 fittings = installations, petits équipements, outillage
 flope = manque son coup
 flot (un) = un jeune garçon, adolescent
 flots (petits) = petits enfants
 flyé = dans les nuages
 focuser = concentrer
 foin (le) = peu vouloir dire « l'argent »
 fon-fon = les fonctionnaires
 forence = litéau
 fou comme de la marde = très content, euphorique
 fourrer le client = baisser, flouer le client
 framés = bâties, organisés
 freaks = hyppies, ceux qui faisaient un retour à la terre
 froc = blouson
 fucké = baisé, défait, brisé,
 fun = plaisir
 gallon à mesurer = un « mètre » pour mesurer
 gambler = jouer, prendre un risque
 game = partie, compétition

garochais partout = allais partout
 garoché = jeté avec un peu de dédain
 gosser = faire de petites choses ici et là
 grafigné (un chèque) = écrit, signé un chèque
 grower = producteur de semences, de cultures diverses
 gugusses (vieilles) = vieilles choses, rebus
 guiré = orienté,
 gun = revolver, pistolet, fusil
 guts = intuition, ou encore volonté
 gyproc = placoplâtre
 HEC = Ecole des Hautes Etudes Commerciales
 helper = aide travailleur
 high beam = poutrelle spécialisée
 high = haut, sommet
 highway = autoroute
 hoses = boyaux
 icitte = ici
 in and out = entrée et sortie
 INRS = Institut National de Recherche Scientifique
 itou (moi) = moi aussi
 jobbé = faire le job, travailler
 just in time = juste à temps
 just to bad = c'est juste dommage
 Kaizen = amélioration continue (mot japonais)
 kick = un bon coup, un coup de pied, une ruade
 king = roi
 kit (tout le) = tout l'ensemble, toute l'affaire au complet
 layoffé = renvoyé, mis à pied
 lay-out = plan de plancher
 lazy-boy = fauteuil très confortable
 Life Time Contract = contrat à vie
 lift = appareil pour lever
 limerie = département d'affûtage des scies
 line up = ligne d'attente
 loadait (on) notre main d'œuvre = on en mettait plein les bras à nos employés
 loadé = rempli
 loader = tracto-pelle
 lobbying = action de faire pression, tenter d'influencer
 loner = solitaire
 look (le) = l'apparence
 lousse = relâché, pas assez strict
 low profile = profil bas
 machine shop = atelier de mécanique
 machine-shops = ateliers d'usinage
 magane = travaille fort
 maganer = vieillir prématurément, brisé un peu par le métier qui est dur
 mailing = envoi par la poste
 manholes = trous d'homme

mark-up = marge bénéficiaire
 mauditement = très très... (adverbe qui appuie)
 mautadite = diminutif de maudite
 MBA = diplôme de Maîtrise en Business Administration
 meeting = rencontre de travail
 ménager = être proche de ses sous
 micque (tu reviennes) = quand tu reviendras
 mill rights = mécaniciens
 mindé (je suis) = j'ai en tête, dans mon esprit à moi,...
 minding = mentalité, manière de penser
 miouffe = matière isolante (dite dangereuse pour la santé)
 mix = mélange
 moi itou = moi aussi
 mononcles, matantes = mes oncles, mes tantes
 monopoly = jeu de société
 mossusse = petit juron québécois (proche de maudit)
 moton = une boule
 mouve = geste
 must (un) = à ne pas manquer
 niaise pas avec la puck = ne tergiverse pas
 niflet = un petit gars qui a l'air de rien
 one best way = une seule bonne manière
 one on one = un par un
 OPDQ = Office de Planification et de Développement du Québec
 oups, ça flope = tout à coup c'est un échec
 oups, on dit aye = tout à coup, on dit attention!
 package = contrat global
 paff tabarouette = expression de plaisir
 pantentes = machin, truc, invention, toute une affaire
 pantoute = pas du tout
 parke = stationne
 partner = partenaire
 partnership = partenariat
 party = fête, partie
 patenteux = inventeur à partir de brick et de broc, type bricoleur
 paymaster = responsable de la paie
 pedlage (du) = de la vente à pression
 pelles (tu) = tu pelletes (déplacer avec une pelle)
 pépé = joyeux, heureux, content
 pépine = tracto-pelle
 père bretelles = un petit monsieur anonyme
 pétaient au frette = se cassaient la gueule, faisaient faillite
 pick-up = camionnette ouverte à l'arrière
 picochaient = houspillaient, asticotetaient
 pitch (de vente) = présentation, exposé pour vendre

pitch = présentation de vente d'un projet (pour obtenir un contrat)
 placotter = parler, jaser
 placoteux = quelqu'un qui parle beaucoup, qui jase
 planneur = outillage pour raboter le bois
 planning = planification
 plogue (tirer la) = laisser tomber, abandonner, exiger le dépôt de bilan
 ploie (tirer la) = exiger le dépôt de bilan
 plug (tirer la) = enlever le bouchon (dépôt de bilan)
 plug = bouchon
 pogné = poigné, pris
 pogner = prendre
 pommes pourrites = pommes gâtées
 pot = un gros montant d'argent
 PR = « Public Relation », homme des relations publiques
 précieuxante = importante
 pro-forma = états financiers prévisionnels
 puck = le palet au hockey
 quêteux = clochards
 racoins = dans tous les coins
 range = dimension, champ, direction
 recrinque = reprend, refait
 reeman = usine de re-manufacturation
 REER = Régime Enregistré d'Épargne Retraite
 rigger = installateur
 ripe (le tas de) = le tas de sciure, de copeaux
 ripe = copeaux de bois et sciure
 risqueux = risque-tout
 rock and roll = ROCK AND ROLL
 rod = tige d'acier
 routing des produits = l'acheminement des produits
 ruff = vient de « rough », dur, grossier
 run = circuit
 runnais = conduisait
 runnait one way = marchait dans un sens seulement
 runnent à l'année = travaillent à l'année
 runner au pif = travailler intuitivement
 runner la shop = diriger un atelier
 runner = conduire
 SCHL = Société Canadienne d'Habitation et de Logement
 scoreur (bon) = bon compteur
 scrap = déchet
 scrappé = rejeté
 SDI = Société de Développement Industriel
 sellkey = petit siège de bois pour course sous harnais
 set = ensemble

set-up = développement prévu, plan de production arrêté
 shaft = essieu
 shakais = tremblotais
 shaker = brasser
 shalaquais = vernissait
 shift de nuit = quart de travail de nuit
 shift = plage horaire
 shop = atelier, usine
 show = spectacle, démonstration
 SHQ = Société d'Habitation du Québec
 shut = coup
 size = gabarit
 skill saw = scie circulaire de marque « skill »
 sky's the limit = sans limite
 slaquait = mettait à pied
 slaque = lâche, laisse de la place, un peu de mou
 slaquer = mettre à pied, relâcher
 sniquer = fureter, regarder de près, examiner
 snowmobile = moto neige
 so what = et puis après
 Social Contract = contrat social
 SODEQ = Société de Développement de l'Est du Québec
 SPBBSL = Syndicat de Producteurs de Bois du Bas St-Laurent
 SQDM = Société Québécoise de Développement de la Main d'oeuvre
 stage = scène
 stainless = acier inoxydable
 start-up (d'entreprises) = entreprise en démarrage
 step = étape, pas
 stering = colonne de direction
 sticker = colleur
 straight = direct, serré, en ligne droite, directement
 strapping = emballage, emmaillotage
 stretcher = étirer
 stripper = briser, déshabiller, dépouiller, défaire, vider
 tabarnique = diminutif du juron « tabernacle »
 tabarnouche = diminutif du juron « tabernacle »
 tabarouette = juron québécois inoffensif

tabarslaque = juron québécois inoffensif
 tabernouche = juron québécois inoffensif
 tacké = cloué
 tapon = beau coup
 target = cible
 tépés avec du tape = scotché avec du ruban adhésif
 têtage = perte de temps
 Thermo King = marque de camion réfrigéré
 ti-bouc = diminutif, le « nain »
 timé = arrivé à point
 timing = le moment, minutage, synchronisation
 toasts = rôties
 toff = dur, difficile
 toffer = durer, endurer
 tops = sommets
 torque (avoir du) = avoir du « guts », des couilles, quoi !
 totchées = sensibles
 track = voie
 trailer = remorque
 trions = tétines
 trip de boss = une affaire, une manie de patron, son délire
 truck load = un chargement pour un camion
 truster = faire confiance
 trusts = chevrons
 tuning = garder la note, bien suivre
 twin = enrouleur
 up and down = haut et bas
 UQAR = Université du Québec à Rimouski
 van = camion de transport
 vanne = gros camion remorque
 varge sur le hood du char = frappe sauvagement sur le capot de la voiture
 varsol = sorte de térébenthine
 veneer = contre plaqué
 waf, on a du fun = on a du plaisir
 wagine = carriole, voiture pour des travaux de la ferme
 watché = surveillé
 winner = gagnant
 yuppies = jeunesse d'affaires, branchée et riche
 zigonne = tâtonne, tergiverse
 zozos = sots, idiots, abrutis

Table des matières

Introduction *Page 9*

✚ Chapitre 1 « Les Distributions Paul-Émile DUBÉ Ltée », une entreprise de distribution alimentaire. *Page 13*

✚ Chapitre 2 « BLOUIN et associés », une firme comptable. *Page 50*

✚ Chapitre 3 « CERCUEILS Alliance Saint-Laurent », un fabricant de cercueils. *Page 63*

✚ Chapitre 4 « Bois d'œuvre CEDRICO inc », une entreprise forestière. *Page 91*

✚ Chapitre 5 « Le Groupe Maritime VERREAULT inc », un chantier naval. *Page 141*

✚ Chapitre 6 « Tourbières BERGER », un producteur et transformateur de tourbe. *Page 168*

✚ Chapitre 7 « Portes et Fenêtres MARTIN Inc », un fabricant de portes et fenêtres. *Page 182*

✚ Chapitre 8 « Les Fibres de Verre RIOUX inc », une entreprise de moulage sous pression. *Page 207*

✚ Chapitre 9 « PRELCO », une entreprise de transformation du verre. *Page 232*

Conclusion *Page 253*

Épilogue *Page 278*

Glossaire *Page 282*

Remerciements

J'éprouve une grande reconnaissance envers ces personnes qui ont accepté de raconter une partie de leurs souvenirs d'entrepreneurs. Mais je sais bien qu'ils ont fait beaucoup plus que ça ; ils ont accepté de se laisser émouvoir, de se laisser interroger et de se mettre à nu. C'est un geste de liberté. Chacun a témoigné d'une partie de sa vie. Je leur voue une gratitude immense. C'était m'honorer que de m'accorder ces moments de tête à tête.

Je remercie mes collègues, Luc Desaulniers, Michel Fortier, Jean Claude Michaud et Suzanne Pelletier qui ont lu et commenté la première version de ce livre, un texte si volumineux - 1333 pages - et qui ont permis l'écriture de cette version finale. Je remercie aussi mes copains, Marc Saint-Pierre (*entrepreneur*), Roger Langevin (*sculpteur*) et Patrick Hamelin (*sociologue*) qui m'ont encouragé et soutenu dans cette idée d'écrire un livre de cette façon.

Je remercie Madame Normande Canuel, décédée accidentellement il y a quelque temps, et qui avait transcrit scrupuleusement et mis sur le papier les entrevues réalisées avec les entrepreneurs. Elle partageait mon ambition de donner vie à ces nombreux entretiens dans un texte qui leur rendrait toute la simplicité, toute la vigueur, et toute l'humanité qui s'en dégagent.

Je remercie Monsieur Bernard Lemaire qui a signé la préface de ce livre. Son geste m'a encouragé et ses bons mots à l'endroit du livre me confortent dans cette idée que le texte est accessible à tous, grand public et clientèle plus spécialisée dans le monde de la gestion.

Je dois aussi remercier Anneli Vainionpää qui a cru depuis le début en ce projet d'écriture.