

Prologue

Juin 2001

J'obtiens enfin l'emploi de mes rêves : directeur des opérations pour une importante imprimerie commerciale avec un chiffre d'affaires d'environ 70 millions. Je gère une cinquantaine d'employés non syndiqués et syndiqués dans trois départements différents.

Le parcours n'avait pas été de tout repos et avait nécessité plusieurs sacrifices. Ayant été recruté à ma sortie de l'École des Hautes études commerciales de Montréal dans le cadre d'un programme d'embauche de diplômés universitaires, l'idée était de m'exposer à différents défis pour former une relève à moyen terme. Nous étions une trentaine à l'origine dont seulement quatre ou cinq sont demeurés jusqu'à la fin.

Entré comme stagiaire avec un « magnifique » salaire annuel de 23 000\$ sans aucun des avantages sociaux, j'ai par la suite occupé six emplois différents dans cinq usines éparpillées aux quatre coins de la province, le tout ayant provoqué autant de déménagements. Cela a nécessité beaucoup de flexibilité de la part de ma blonde et aussi de longs moments de solitude.

De retour dans la région de Montréal après un exil en région d'environ trois ans, je me retrouve à un échelon de mon but de devenir directeur des opérations et on me laisse savoir que le poste que je convoite tant se libérera sous peu et que je suis le candidat numéro un.

Finalement, un jeu de chaises musicales engendré par la fermeture prochaine d'un atelier amène un autre gestionnaire plus chevronné à occuper le poste de directeur des opérations à court terme en attendant son transfert. Je possède probablement plus d'expérience que lui dans la gestion des opérations, mais je comprends cette situation temporaire. Durant cette période, je m'implique davantage dans les prises de décisions afin de me préparer à prendre la relève.

Toujours candidat numéro un, je suis invité par notre vice-président à un lunch en tête-à-tête où je crois qu'il va m'annoncer que j'obtiendrai bientôt le poste. J'y apprends plutôt qu'il a des réserves sur mes capacités à bien remplir le poste (ouch...) Je ne me rappelle plus ce que j'ai mangé, mais je me rappelle très bien le silence de dix minutes à bord de sa voiture sur le chemin du retour à l'usine.

Le poste se libère finalement et on préfère recruter à l'externe un comptable d'âge mûr sans expérience au niveau des opérations. Le gars est nul (disons que je suis un peu biaisé, mais bon...) Après avoir

compensé pour le manque d'expérience de mon patron précédent durant plusieurs mois, je me retrouve avec pire. Je me dis que si la direction croit que ce gars-là a plus de potentiel que moi pour remplir ce poste, ils me connaissent mal. À moins que ce ne soit moi qui se connaisse mal? Après les déménagements, les semaines de cinquante heures, les rencontres d'employés de soir et de nuit, le téléavertisseur et le téléphone cellulaire 24 heures sur 24, 7 jours par semaine, je mérite un employeur qui sait reconnaître mon dévouement et mon talent. Mais quel est donc mon véritable talent?

Je quitte donc ce tourbillon d'adrénaline de l'imprimerie avec amertume, mais aussi avec tristesse de quitter mes collègues, employés et amis. Après quelques mois à la direction de projets dans une division d'une banque, je m'ennuie terriblement. Le problème, c'est qu'il s'agit d'une nouvelle division et qu'il y a peu de projets à gérer... Moi qui suis habitué à être constamment sur le front à éteindre des feux, je me retrouve cloué à la caserne à surfer à longueur de journée sur l'Internet pour faire de la vigie concurrentielle.

Par un heureux hasard, je croise un de mes anciens patrons qui est maintenant directeur général d'une autre imprimerie et qui m'offre enfin le poste dont je rêvais : directeur des opérations.

Les débuts sont difficiles : je perds environ les deux tiers de mes employés au service à la clientèle la

première année. J'étais devenu le « king » du taux de roulement. Je fais de mon mieux pour appuyer mes employés, mais comme dans n'importe quelle chaîne, nous sommes tous dépendants du maillon le plus faible. Dans ce cas-ci, c'était la production : équipement désuet, employés mal formés et gestionnaires inexpérimentés. Le défi des opérations c'est de s'assurer de fournir tout ce dont la production a besoin pour bien faire son travail et de s'assurer de livrer au client ce qu'il a demandé. Dans notre cas, c'était plus pour annoncer des mauvaises nouvelles : délais, problèmes de qualité, erreurs...

Après une année ponctuée de congédiements, de départs volontaires, d'employés en burnouts ou avec des problèmes de toxicomanie et même d'une tentative de suicide d'un dessuperviseurs, les choses semblent se placer. Notre taux de roulement de personnel est en baisse : nous prenons tous de l'expérience et nous avons de meilleurs joueurs en place. Rien ne laisse présager l'annonce que mon patron va me faire.

Après plusieurs années dans cette organisation, j'avais appris qu'il fallait se méfier des rencontres dans le bureau de votre patron à portes closes un vendredi après-midi... Sans trop de préambule et d'explications, mon patron m'annonce que je ne serai plus directeur des opérations et que je serai remplacé par le directeur des ventes jugé incapable de livrer la marchandise dans une autre usine du groupe. Je suis sous le choc. Juste comme on commençait à

sortir cette usine de ses problèmes, après tous les efforts, les reproches justifiés de ma conjointe enceinte de notre troisième sur le temps consacré à mon travail... On m'offre une rétrogradation et on me demande d'y réfléchir durant le week-end. Je retourne à mon bureau dévasté. Une heure plus tard, mon successeur participe déjà à une rencontre d'équipe sur un nouveau projet avec un de mes employés et moi. J'ai passé le week-end avec le mouton dans la gorge et le cœur en miettes avec l'impression d'avoir été trahi.

J'ai passé la semaine suivante à mettre de l'ordre dans mon bureau, ce qui a suscité plusieurs questions de mes employés (étant plutôt du genre désordonné), mais l'annonce officielle de mon remplacement ne devait se faire que le vendredi suivant (en après-midi, évidemment : ça laisse le temps aux esprits de se calmer, mais ça gâche le week-end de bien du monde...)

Mes employés ont donc été convoqués dans une salle de réunion où mon successeur a dû faire l'annonce lui-même, mon patron étant occupé à faire une annonce semblable dans un autre département.

Je pense qu'il a fait ce choix parce qu'il avait peur, avec raison, de la réaction de mes employés. Je me souviens vaguement des explications du nouveau directeur des opérations à ses nouveaux employés. C'est un beau parleur, il me semble qu'il a parlé de l'incident du World Trade Center de New York et de je ne sais quelle autre raison sans rapport pour

justifier le changement. Je prends brièvement la parole. Après deux phrases, je dois m'arrêter pour éviter de pleurer (mon ego ne me le permet pas souvent...) Complètement atterrés, deux employés quittent la salle en pleurant.

Durant les jours qui suivent, les employés se succèdent à mon bureau pour me dire à quel point ils sont désolés. Deux chefs d'équipe nouvellement promus m'annoncent qu'ils renoncent à cette promotion en guise de protestation.

À court terme, l'avenir s'annonce difficile pour mon successeur, mais c'est un fin renard qui sait se mettre en valeur par d'habiles jeux politiques (ce que j'ai toujours été incapable de faire). Il faut croire que dans ce cas-ci, cela a fonctionné puisqu'il est resté en poste plusieurs années par la suite.

J'accepte finalement mon nouveau poste de directeur de la qualité. Avouez que pour un daltonien, ce n'est pas rien (je vous rappelle que c'est une imprimerie...) Quelques mois plus tard, je décide enfin de me lancer en affaires en devenant consultant. Mon employeur devient alors mon premier client ce qui me permet de respecter mon engagement d'obtenir la certification de notre système qualité.

J'ai donc fait le grand saut, j'ai une entreprise. Vous allez dire que c'est un saut en douceur avec un premier client garanti à 40 heures par semaine, mais

avec trois jeunes enfants et une maison, il faut quand même y penser deux fois plutôt qu'une...

La première année de mon entreprise se déroule bien, mais bien que j'aie réalisé le rêve de me lancer en affaires, je ne suis pas encore satisfait. Débute alors un long cheminement au cours duquel, accompagné par Jean-Pierre Routhier, un mentor extraordinaire, je creuse au fond de mon *être* pour enfin me découvrir et mettre le doigt sur ce que j'aime vraiment faire dans la vie.

Débute alors mon long parcours pour devenir auteur et conférencier. Bien que d'autres conférenciers professionnels m'aient prévenu qu'il fallait compter environ trois années pour bâtir une telle carrière, j'étais aveuglé par ma confiance. Le choc a été brutal. La première année, mes revenus ont été de 11 250\$, ce qui correspond au seuil de la pauvreté au Québec. J'ai bien failli tout abandonner. Moi qui n'ai jamais eu de dettes ou presque, mon compte de banque est dans le rouge, ma marge de crédit personnelle est maximisée et mes trois cartes de crédit sont toutes «loadées». Même ma belle-mère a dû nous prêter de l'argent pour acheter notre seule voiture: une magnifique Toyota Echo 2002... Avouez que je suis loin du glamour de l'auteur-conférencier célèbre que je rêvais de devenir ou du gros salaire de directeur des opérations que j'avais.

Histoire d'ajouter encore un peu plus de piquant, ma conjointe et moi décidons de nous faire construire la maison de nos rêves au même moment. De plus, me voyant voler de mes propres ailes, ma douce diététiste décide elle aussi de se lancer en affaires. Ajoutez trois jeunes enfants dans le portrait et vous avez un cocktail dangereusement explosif...

Je termine l'écriture de mon premier livre en m'imaginant qu'une fois lancé, les gens vont se bousculer à ma porte pour retenir mes services comme conférencier. Rien n'était plus faux.

Trois ans, c'est exactement le temps que cela m'a pris pour pouvoir trouver le bonheur au travail et de pouvoir en vivre. Dans mon cas, le changement a été extrême avec son lot de risques et de nuits écourtées, mais il n'est pas nécessaire de passer par la gamme complète des émotions en montagne russe pour trouver un sens à ce qu'on fait. Souvent, on cherche ailleurs ce qui est caché tout près en dedans de nous ou chez notre employeur actuel.

Aujourd'hui, je n'ai plus d'amertume envers mes anciens employeurs. Comment auraient-ils pu me faire comprendre que ce qu'ils m'offraient me rendrait plus heureux alors que je ne savais même pas moi-même ce qui me rend heureux? En fait, ils m'ont fait un beau cadeau en me forçant à me questionner davantage et à pousser ma réflexion sur ce qu'est un emploi de rêve pour moi. Comme vous allez le découvrir

en parcourant ce livre, ce n'est pas une route facile pour se rendre jusqu'au bonheur au travail, mais c'est un très beau voyage.

À la fin de la partie, le roi et le pion retournent dans la même boîte.

*Proverbe
italien*