

# CHAPITRE 1

## PARCE QU'IL NE JURE QUE PAR LA CROISSANCE

*« La croissance de l'homme ne s'effectue pas de bas en haut,  
mais de l'intérieur vers l'extérieur. »*

FRANZ KAFKA

*« Il est urgent de placer l'humain et la nature au cœur de  
nos préoccupations, et l'économie à leur service. S'obstiner  
à maintenir le profit illimité et la croissance indéfinie comme  
fondement de l'ordre mondial est totalement suicidaire. »*

PIERRE RABHI

Parce qu'ils ne jurent que par la croissance perpétuelle, les patrons l'exigent, la commandent. Trimestre après trimestre, les entreprises, pressurisées, sont maintenues dans l'obligation de remettre des résultats financiers à leurs actionnaires, le monde des affaires n'en escomptant que des rendements positifs. Nous y sommes tellement accoutumés que cet état de fait semble peu ou pas remis en question. D'ailleurs, s'il l'était, tout un pan de notre système économique s'écroulerait, pensons-nous.

Ce n'est pas facile de suivre le rythme de cette prescription : éternellement et perpétuellement croître. Encore moins facile de faire accepter à ses actionnaires, à ses clients ou même à ses employés qu'il peut être bénéfique de transitoirement vivre à contre-courant de cette ordonnance. Choisir sciemment une autre voie, celle du tracé peu emprunté, peut créer beaucoup d'insécurité, autant pour *the one in charge* que pour son entourage. Ça demande, me semble-t-il, énormément de courage et de force de caractère, une fermeté envers cet objectif respectable qu'est la pérennité de l'entreprise, sa durée dans le temps contre vents et marées.

Convaincre sa communauté, qui carbure à la croissance incessante, de résister à ce comportement reproduit par chacun est tellement confrontant... seul dans son camp à prêcher dans le désert. Pourtant, j'ai rencontré une entrepreneure qui ne jure que par la première ligne de son plan d'affaires, celle de la mission de son entreprise, réduisant l'importance de la dernière ligne à sa plus simple expression : les profits ne sont pas la mission, mais bien un des moyens pour l'atteindre. Elle est à la tête d'une entreprise de plus de 40 ans, au sein de laquelle butinent près de 160 employés. Ce n'est pas peu dire !

D'ailleurs, il y a des dangers à la commander, à la prescrire, cette croissance. Y tenir mordicus risque d'en limiter la mission, de n'y donner que cette essence : générer de la rentabilité. En outre, obliger la profitabilité peut mener à des comportements barbares, entraînant la multiplication des stratégies pour farder les creux sous des apparences de fausses croissances qui ne créent en substance aucune réelle valeur ajoutée. Ce n'est pas facile de rester stoïque, inébranlable vis-à-vis des conjonctures n'entraînant pas de rendements financiers instantanés. Trop souvent, on corrompt la mission de l'entreprise, on la vide de son essence au profit des bénéfices.

## L'hypercroissance, mon ADN d'entrepreneure génétiquement modifié

---

Ce précepte commandant la croissance, j'en ai vécu les affres. Je vous raconte ici mes débuts en entreprise, espérant que mon histoire vous amusera, vous divertira, mais aussi vous fera un brin réfléchir. Je vous avoue que je ne l'ai pas toujours trouvée drôle, mon histoire, mais vaut mieux pâtir que de se leurrer, puis vaut mieux en rire que d'en pleurer!

Dès mes premières années en affaires, j'ai vécu ce qu'on appelle l'hypercroissance. En effet, le chiffre d'affaires de mon entreprise a crû de 300% par année pendant cinq ans.

Voici la situation de l'époque. Tout d'abord, l'an 1 de l'entreprise a généré un maigre chiffre d'affaires de 30 000\$. Ce n'est pas beaucoup, direz-vous, pour nourrir décentement une famille de deux enfants. Mais, voyez-vous, je n'y étais pas encore à temps plein, au sein de l'entreprise! J'œuvrais alors pour une grande société métallurgique et mon salaire d'ingénieure d'usine venait soutenir ce famélique démarrage.

J'ai joint les rangs de l'entreprise à la fin de sa première année d'existence. Dès lors, le chiffre d'affaires a triplé, année après année, jusqu'à la sixième année. Année 2: 100 000\$ de revenus, puis 300 000\$ l'année suivante. On parvient au cap du million à l'année 4, puis celui de trois millions. On touche le plafond de dix millions les deux années subséquentes. À me lire, j'ai vraiment envie de faire ma fraîche! Car qui, de nos jours, ne rêve pas de vivre une telle situation? Je l'ai testé en conférence: à cette question, toutes les mains se lèvent spontanément.

À cette époque, j'aurais pu faire la une des journaux, jouer au golf avec le journaliste responsable de la section affaires d'un grand quotidien, être un modèle inspirant d'entrepreneure, la patronne montrant la voie, l'unique voie, celle pavée de succès, année après année. C'est alors que l'exigence de cette croissance exponentielle s'est inscrite dans mes neurones, dans mon ADN d'affaires.

Vouloir, c'est pouvoir? Gonflée à bloc par mon quinquennat de succès, j'aurais pu facilement me sentir invincible. Avec ma volonté et mon acharnement au travail, je réussirais à la créer continuellement, cette hypercroissance, peu importe les circonstances. De toute façon, seule cette possibilité existait dans mon esprit, car je n'avais rien vécu d'autre. C'était tout ce que j'avais connu.

Si des situations épineuses survenaient, je serais bonne élève. Nous, les femmes, on aime appliquer à la perfection ce qui nous est enseigné. Je n'aurais donc qu'à mettre à jour mes connaissances en gestion, suivre régulièrement des formations, appliquer à la lettre les préceptes enseignés dans les derniers articles de cette prestigieuse revue universitaire américaine sur le management, et *tutti quanti*.

Pour faire croître ce chiffre tout neuf de dix millions, je n'aurais qu'à me mettre en route avant huit heures, appliquer les sept postulats des affaires, suivre les six règles du travail, respecter les cinq lois du succès, engager les quatre meilleurs consultants, faire trois enfants, avoir deux maris... pour, à la fin du compte, faire la une, car seule valeureuse à la tête de mon entreprise!

D'après vous, y suis-je arrivée? Suis-je arrivée à la créer *non-stop*, cette hypercroissance? Tous ces bouquins sur le management ne me le promettaient-ils pas dès la page titre? J'y ai cru, à ce dogme, malgré les aléas de ma vie d'affaires. Je me pensais plus brillante que la vie, j'imagine.

Mes cinq premières années d'affaires ont créé chez moi une illusion démesurée de ce qu'est la vie des affaires. Elles ont été électrisantes, enlevantes. Oui, enlevantes, car cette expectative de la perpétuelle hypercroissance m'a littéralement enlevé toute appréciation de ces années, ainsi que de celles qui ont suivi. Consternant!

D'ailleurs, quand je repense à mes cinq premières années en affaires, peu de souvenirs emballants me reviennent à l'esprit. Non pas parce que je suis une éternelle insatisfaite, une princesse aux caps d'acier, mais simplement parce que je ne me donnais pas le

temps de goûter à ces moments excitants, de les apprécier. Je ne me suis pas assez permis de jouer à la cowgirl avec les cowboys du *boys club*. Trop à faire tout le temps : répondre aux exigences de cette hypercroissance, s'assurer de la stimuler sans cesse, ne pas la quitter d'une semelle, ne pas la lâcher une seconde. Croître, croître, croître !

Pourtant, la vie d'une entreprise s'inscrit... dans la vie ; elle fait partie de la *Vraie vie*, non ? La nature connaît des cycles, c'est donc dire des périodes d'hypercroissance, puis d'accalmie.

Le printemps nous gâte d'une croissance à 300% avec ses verts éclatants, puis, tout juste après, une croissance tempérée se manifeste l'été, donnant de la profondeur à la nature. Ensuite, l'automne se met à languir doucement en nous en faisant voir de toutes les couleurs, comme en entreprise, puis arrive l'hiver, qui se tient plus souvent dans les moins que dans les plus, nous dégarnissant le portefeuille et nous invitant sagement à nous mettre en mode repos. Chaque saison a sa beauté, n'est-ce pas ? Il n'y a rien comme une journée d'hiver neigeuse pour se blottir au creux d'un sofa avec un bon livre, pour sentir le temps se suspendre, et en ressortir ragailardi. En affaires, laissons-nous le temps se suspendre afin de permettre cette régénérescence ?

Lorsqu'on fait référence à la vie d'une entreprise, on nous fait croire que ça peut toujours monter, que ça DOIT toujours monter. *Ad vitam æternam*. Pourtant, on n'a qu'à observer le cours de la Bourse des 100 dernières années pour saisir que l'éternelle croissance n'est pas assurée. Ai-je besoin d'évoquer les récents krachs boursiers ?

## **Des chiffres et des lettres**

Avant de vous raconter ce parcours qui m'a tant fait cheminer, je vais me présenter. Et pourquoi ne pas le faire en termes de chiffres puisque c'est le vocabulaire des affaires ? On nous bombarde sans cesse de chiffres ! On se pète les bretelles ou on s'en tape la tête de tous ces chiffres qui se détachent parfois de la réalité, la tronquent, l'altèrent. Me voici donc.

Chiffrier de ma vie
Ma slide de chiffres!
25
20
$2 + 1 - 1 (-1)$
$3 + 2 = 5$
$\sum 13 = 2^{\text{e}} \text{ M}$

Les chiffres ont à l'évidence besoin de lettres pour être signifiants. Je suis une ingénieure depuis plus de 25 ans, entrepreneure depuis au moins 20. J'ai du vécu. Je suis à la tête de deux entreprises en aéronautique, une au Canada et une aux États-Unis, ainsi qu'à la tête d'un OBNL (organisme à but non lucratif) développant un projet d'innovation sociale qui expérimente le partage de ressources entre les organisations, prônant les principes de l'économie du partage en mode B2B.

J'aurais pu choisir de n'être qu'une professionnelle, de n'être galvanisée que par le travail, en y investissant un nombre incalculable d'heures, gonflée à bloc par la satisfaction de faire une différence et d'engendrer le succès. Mais je ne suis pas que ça dans la vie, une professionnelle. Je suis aussi une maman. D'abord et avant tout, me semble-t-il, ou certainement tout autant. Une amoureuse aussi.

Il y a près de 25 ans, mes collègues ont été les premiers effarés lorsqu'ils ont appris ma première grossesse. C'est dire à quel point j'étais perçue comme une *yuppie* (*young urban professional* ou jeune cadre ambitieuse et sans scrupules)! Voilà, je suis aujourd'hui maman de trois enfants et belle-maman de deux autres, formant avec mon amoureux des 13 dernières années une magnifique famille de, oui, cinq adorables jeunes filles brillantes et allumées. Tiens, je vous amène chez nous un instant. Entendez-vous l'écho de nos tablées? Pas de place pour les TDA, l'hyperactivité des discussions nous décoiffe régulièrement! Notre esprit doit être bien affûté pour les suivre toutes, ces conversations à bâtons rompus.

À me relire, je réalise qu'en société, on se définit d'abord et avant tout par notre travail. Je me fais moi-même prendre au jeu. Lorsque nos filles me parlent de leurs nouveaux copains-copines, je ne peux m'empêcher de leur demander ce que font leurs parents, m'attendant à ce qu'elles me parlent du travail qu'ils occupent. Rien d'autre.

J'entame mon second demi-siècle en constatant toute l'importance que j'ai portée au travail pendant le premier. Mes 50 prochaines années se vivront sous le signe de l'équilibre, faisant la place belle à tous les aspects de ma vie.

Je crois qu'avec un peu de conscience et de volonté, on peut se réinventer tout le temps, même après 50 ans!

### **Des hauts...**

Je vous raconte ici des pans de mon histoire, la débutant à l'orée de mes 30 ans, traversant avec vous ses hauts et ses bas. Continuons donc avec ma colonne de chiffres. Non, elle n'est pas finie!

Chiffrier de ma vie (suite)
Ma <i>slide</i> de chiffres!
30
1995
01/05/1996
50 000 \$
5½
8' x 6'
2è bb
50-50

En 1995, je travaille pour une grande société de l'aluminium. Je suis la coordonnatrice de l'amélioration continue et l'ingénieure métallurgiste responsable d'une de ses usines d'extrusion qui emploient plus d'une centaine d'employés, de gentils métallos!

Au printemps, pendant les week-ends, j'aide mon premier mari à rédiger son plan d'affaires pour l'entreprise qu'il désire lancer. Je sais

faire, car, en plus de mon bac en ingénierie des matériaux, j'ai fait une spécialité en innovation technologique et entrepreneuriat ; j'ai donc appris à construire un plan d'affaires avec toutes ses déclinaisons financières et marketing. Mon mari veut offrir des services d'assistance technique *in situ* (sur site), ce qui signifie que les travaux exécutés par ses futures équipes se feront dans les installations des clients.

L'entreprise naît le 1<sup>er</sup> mai 1996. Et elle fait « pouet pouet pouet » pendant près d'un an en se rendant au bout du prêt d'aide au démarrage de 50 000\$. L'entreprise ne décolle pas, le réservoir se vide.

Je suis alors le soutien de famille. On vit dans un petit cinq et demi avec notre premier bébé. On est chanceux : on a de l'aide. Mon mari s'est adjoint un associé pour partager le risque. Il est tellement présent qu'il habite avec nous ! Il couche sur le plancher du bureau qui fait un tout petit 8' sur 6'. Je tombe alors enceinte de notre deuxième enfant.

À quelques heures de mon accouchement, l'associé prend le bord. Mon mari, descendu en région pour régler le cas, revient sur les chapeaux de roue en fin de soirée pour me retrouver à l'hôpital. Je m'y suis rendue en catastrophe avec mes parents et bébé Jade. Avec près de deux semaines de retard, on ne pouvait guère se tromper sur les pronostics ! J'ai donc accouché cette nuit-là.

Dès mon retour à la maison, mon mari m'annonce qu'il avait déjà planifié un voyage de pêche dans les semaines à venir. Je lui propose de ne rien changer, lui offrant mon appui pour voir aux activités alors familiales de son organisation. Suit, illico après l'annonce de son départ, un premier contrat qui deviendra beaucoup plus important. Manifestement, Murphy n'est jamais bien loin ! Entre les boires, je réponds à la porte et j'engage nos premiers employés. Entre les changements de couches, je coordonne par téléphone leur arrivée chez notre nouveau client. C'est alors que le gène de l'entrepreneuriat se révèle. Je m'aperçois que j'ai le sens des affaires !



Oui, j'ai les affaires dans le sang! Pas étonnant, puisqu'il se retrouve dans les gènes de ma famille des deux côtés, ayant sauté la génération de mes parents, deux fonctionnaires fabuleusement zélés, intrapreneurs à leur façon.

En bonne épouse dévouée, j'épaulais déjà gracieusement mon mari, soirs et fins de semaine, mais voilà que je passe à l'action *full pin*. J'ai un fun noir. Les activités de l'entreprise démarrent enfin! Quelques mois plus tard, on officialise ma contribution. Mon mari est généreux: il m'offre 50% de l'organisation... Bon, 50% d'une entreprise dans le trou, c'est 50% quand même. Je deviens donc coactionnaire de l'entreprise à 30 ans!

Commence alors ma carrière d'entrepreneuse. Je traverse les États-Unis avec mon deuxième bébé sous le bras, l'allaitant entre les rendez-vous avec les clients. Non, je ne me plains pas. Comme j'ai tendance à être hyperactive, j'ai besoin de mon *fix*, de «courir après le temps» de temps en temps, souvent... trop souvent. Ça a été ma façon de concilier famille et travail. Ils me convenaient, ces voyages avec maman ou belle-maman assise sur le siège côté hublot, à nous passer prestement le bébé pour éviter de réveiller les autres passagers!

C'est à mon arrivée que l'entreprise a connu cette hypercroissance de 300%. Sans interruptions ni répit. Pendant cinq ans. Il y en a eu, des histoires, dans ces cinq ans, des histoires incroyables. Vous les trouverez parsemées à travers mon récit à saveur légèrement philosophique.

### ... et des bas

J'effectue un bond de cinq ans, car la magie des écrits a fait son œuvre. Dans le plan d'affaires, nous avons écrit qu'à l'an 5, nous aurions nos propres installations d'entretien d'avions, ne nous limitant plus à de l'assistance technique *in situ*. Puisqu'aucun héritage familial ne pouvait tomber du ciel, cette prospérité, nous l'avons assurée nous-mêmes, à la sueur de notre front. Mes parents étaient au service de la fonction publique; ce n'est pas là qu'on se remplit les poches, à moins d'user de stratégies factices, ce qui ne se trouve pas dans mes gènes familiaux.