
9 40 1997 003

Nicole Beaudoin : Que la vraie Nicole se lève¹!

Cas rédigé par **Francine RICHER**, professionnelle de recherche et les professeurs **Francine HAREL GIASSON** et **Louise ST-CYR**.

L'Association des femmes d'affaires du Québec (AFAQ), fondée en 1981 par les sœurs Henriette et Guylaine Lanctôt, s'est fait connaître par la publication du *Bottin annuel des femmes d'affaires du Québec* et par son réseau de 3 000 membres actives à la grandeur du Québec. Les entrepreneures, les commerçantes, les professionnelles et les cadres qui se retrouvent en proportions égales à l'AFAQ le font d'abord pour des raisons d'affaires. L'Association vise actuellement un objectif de 5 000 membres ainsi qu'une meilleure représentation de quelques régions et développe un volet international, *Femmes d'affaires sans frontières*. «Il reste beaucoup à faire du côté des femmes puisque les réseaux d'hommes sont très forts», souligne Nicole Beaudoin, nouvelle présidente et propriétaire de l'AFAQ. «Les hommes, dit-elle, sont très solidaires, mais l'AFAQ, je le dis souvent, est le réseau d'affaires que les femmes ont en plus.»²

Nicole Beaudoin, fellow de l'Ordre des comptables agréés, détentrice d'une maîtrise en administration des affaires (MBA, finance) est devenue propriétaire de l'Association des femmes d'affaires du Québec le 1^{er} décembre 1993. Un de ses premiers gestes a été de déménager les bureaux de l'AFAQ, de la rue Saint-Denis à la rue Sherbrooke ouest, en plein cœur du quartier des affaires et à deux pas du prestigieux Ritz, à Montréal. Un site qui correspond mieux à l'image que l'AFAQ veut maintenant projeter.³

¹ Ce cas a été rédigé avec l'appui financier du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

² Sauf indication contraire, les citations de ce cas sont tirées d'une entrevue que Nicole Beaudoin a accordée aux auteurs le 13 février 1995 à son bureau de l'AFAQ.

³ Autre geste significatif : à l'automne 1996, le nom de l'AFAQ est changé pour celui de Réseau des femmes d'affaires du Québec.

Nicole Beaudoin, connue longtemps sous le nom de Nicole Beaudoin-Sauvé, amorce à 54 ans une nouvelle carrière. D'abord secrétaire, puis gérante et contrôleuse, elle occupe ensuite des postes aussi élevés que vice-présidente finances et administration chez VIA Rail et chez Papiers Perkins ainsi que directrice générale, division de la fabrication de l'Est du Canada pour Papiers Scott ltée. Cette femme engagée a trouvé du temps pour l'Association des diplômés HEC, pour représenter les femmes comptables agréées à l'Ordre et pour soutenir la Fondation québécoise du cancer ou la Fondation du YMCA.

Si elle se définit professionnellement comme une femme de finances et de chiffres, Nicole Beaudoin n'en est pas moins une bonne vivante. Pas très grande, la démarche parfois un peu gauche, la cinquantaine rondelette et l'enthousiasme communicatif, Nicole Beaudoin est un personnage hybride, à mi-chemin entre la bonne maman et la professionnelle cadre. L'épouse heureuse et épanouie qu'elle a été pendant de nombreuses années, la mère de trois enfants et la grand-mère de cinq petits-enfants, dont les jumeaux de sa fille (c.a.- MBA comme elle) ont laissé loin derrière la célibataire qu'elle avait choisi de demeurer à 18 ans. Cependant, son petit côté missionnaire est revenu à la surface. Nicole Beaudoin embrasse à 54 ans une mission d'importance : mieux positionner l'AFAQ dans «le *business*», la rendre plus visible, faire en sorte que les femmes soient présentes dans tous les grands débats économiques du Québec et que leur Association soit consultée au même titre que toutes les autres associations d'affaires.

«Pendant 25 ans, j'ai travaillé pour que des entreprises fassent de l'argent; maintenant, je travaille pour améliorer le monde.»

Timide et tranquille

Nicole Beaudoin est née à Montréal en 1939, avec la guerre, ce qui n'a rien à voir avec son caractère, précise-t-elle aussitôt. Elle est l'aînée des deux filles de Gilberte Giroux, couturière, et d'Ovide Beaudoin, mécanicien. Elle y vit jusqu'à l'âge de neuf ans. Ses parents déménagent alors à Saint-Jérôme.

«Mes parents étaient des gens simples. Mon père a réalisé son rêve de posséder son garage. Ma mère avait commencé à travailler jeune, à 14 ans, comme couturière. C'est ma mère, plus que mon père, qui m'a transmis, ainsi qu'à ma sœur cadette de deux ans et demi, le goût de faire des études, de nous dépasser. Ce goût d'aller plus loin, je l'ai pris au berceau. Mes parents ne vivaient que pour nous; nous avons été très choyées.»

La petite Nicole est sage et studieuse à l'école. Aucunement batailleuse dans la cour de récréation : «J'étais plutôt timide; je le suis encore, d'ailleurs.» Facile à élever, selon sa mère, mais tête dure! «Quand j'avais une idée derrière la tête, on ne pouvait pas me l'enlever», explique Nicole. Appelons cela de la détermination.

Apprendre lui est facile : «Il y en a qui m'ont dit que j'étais comme une éponge; on n'a pas besoin, habituellement, de me répéter deux fois.» À quatre ans, elle est inscrite aux cours de diction de la populaire M^{me} Audet qui, peu de temps après, la fait débiter à la radio. La famille compte plusieurs musiciens; Nicole suit des cours de piano, touche l'orgue et joue de l'accordéon. Elle apprend le chant. «Je voulais apprendre la danse, semble-t-elle encore regretter, mais ma mère ne voulait pas. Elle disait que les danseuses allaient en enfer.»

Très jeune, vers l'âge de 14 ans, elle est monitrice dans les terrains de jeux de Saint-Jérôme et, à 16 ans, elle est responsable des activités estivales de quelque 300 enfants, assistée d'une vingtaine de monitrices qu'elle supervise. Ensuite, elle enseigne la natation; à 18 ans, elle est responsable de l'équipe de moniteurs et de sauveteurs de la piscine municipale.

«Prendre des responsabilités, c'était naturel pour moi; ce n'était pas difficile. Les gens me suivaient; je ne sais pas pourquoi. J'étais la patronne.»

Elle reconnaît à sa mère les dons d'administratrice qui ont permis de ramasser les sous nécessaires à l'achat du garage paternel. Cette femme montrait de l'initiative et un sens peu commun de l'organisation qui ont donné du piquant à l'adolescence de ses filles, qui s'annonçait plutôt terne à Saint-Jérôme. De couturière, Gilberte Beaudoin est devenue enseignante de première année et animatrice de pastorale, préparant les enfants catholiques à la première communion. Dotée d'une patience d'ange au cours des exercices préparatoires avec les enfants, elle confectionnait en plus des robes de communicante et des habits pour les enfants démunis «pour qu'ils soient beaux comme les autres». Gilberte Beaudoin avait quitté l'école très jeune pour aller travailler; elle était issue d'une famille nombreuse dont le père était plutôt absent. C'était au temps de la crise. Cette femme, qui aurait volontiers étudié, avait une jolie voix et chantait l'opérette. «Pas l'opéra, l'opérette», précise Nicole, qui connaît elle-même ces airs transmis de mère en fille. Ovide Beaudoin chantait aussi à l'église le *Dies irae, dies illa*, l'hymne des morts, se souvient Nicole.

Gilberte Beaudoin avait un intérêt certain pour le théâtre, organisant des spectacles dans lesquels jouaient ses filles et d'autres enfants de Saint-Jérôme. Elle composait la pièce et confectionnait les costumes, recrutait les acteurs dans la rue, s'occupait de la musique et des éclairages. Ces spectacles servaient à ramasser des fonds pour l'église paroissiale; ils étaient au goût du temps, des mélodrames. Nicole se souvient, entre autres, d'un spectacle inspiré du mouvement Lacordaire¹ de l'Église catholique québécoise que la troupe d'amateurs a joué 100 fois au moins.

«Les Lacordaires étaient très populaires. On l'a promené, cette pièce écrite par ma mère, dans toutes les petites villes, les petits villages,

¹ Le mouvement Lacordaire faisait la promotion de la tempérance au Québec.

jusqu'à Jonquière. Je faisais une religieuse, mon père était alcoolique et je m'occupais de mon petit frère qui était bossu. Ma sœur faisait la Sainte Vierge. Le père avait des apparitions et il avait décidé d'arrêter de boire.»

Cette troupe improvisée voyage les fins de semaine, accueillie par le curé des paroisses et par les religieuses dans leur couvent. «C'était, pour maman, une façon de rendre notre vie intéressante, et la sienne aussi, j'imagine.»

Sans oublier la troupe de folklore qu'elle a créée quand ses filles avaient 15 ou 16 ans et dont elle s'est occupée pendant plus de 15 ans. Encore une fois, elle confectionnait les costumes. Les danseurs avaient suivi des cours à Montréal. La troupe *Les Sortilèges*, devenue ensuite célèbre, avait commencé en même temps que le petit groupe de Saint-Jérôme qui déjà compétitionnait avec eux. «C'était bien à la mode, vers la fin des années 50, les troupes de folklore! On a gagné des concours!»

Nicole admet que sa mère, qui changeait les disques à l'occasion de ces soirées de danse, en profitait sûrement pour surveiller ses filles : «On a commencé à danser avec les petits gars. Ma mère surveillait, mine de rien. Elle savait où on allait danser.»

Tout son côté artistique, Nicole le doit à sa mère qui jouait du piano et qui dessinait, surtout des profils. Gilberte Beaudoin est décédée en 1973, au moment où Nicole commençait ses études à McGill. Fièrement, elle disait : «Ma fille va être comptable agréée.»

«Ma mère a connu des privations quand elle était jeune. Travailler à 14 ans... Elle n'avait peut-être pas fini de grandir. Elle donnait sa paye à sa mère et elle marchait pour sauver des sous plutôt que de prendre "le petit char", qu'elle appelait. C'était difficile, c'était le temps de la crise.»

Son père, aujourd'hui remarié avec une femme de 23 ans plus jeune que lui, est âgé de 93 ans. Depuis qu'il a pris sa retraite à l'âge de 89 ans, il vit dans une maison pour retraités; il est encore très autonome et passe ses hivers en Floride.

«Quand il avait 89 ans, sa femme m'a demandé de lui parler de retraite parce qu'elle trouvait que ça n'avait pas de bon sens de continuer à travailler à cet âge, souvent dans les grands froids de l'hiver, avec son jeep. Il m'a dit que c'était son rêve de servir ses clients. Je lui ai rappelé qu'il l'avait réalisé, son rêve, pendant 42 ans, et que maintenant, il était temps de vendre.»

Pourquoi pas rester vieille fille?

Nicole poursuit ses études secondaires en faisant le cours lettres-sciences à Saint-Jérôme chez les sœurs de Sainte-Anne, parallèlement à ses études de piano, qu'elle poursuit jusqu'au niveau du lauréat précédant le baccalauréat en musique.

«J'aurais pu faire carrière en musique. On me disait que j'avais assez de talent, mais j'avais un côté pratico-pratique. Je me disais : "C'est bien difficile de gagner sa vie là-dedans. Ou bien tu es professeur ou bien tu fais carrière comme pianiste de concert et tu voyages à travers le monde. Tu n'as pas de vie familiale.»

Après son cours lettres-sciences, elle termine les quatre dernières années de son cours classique, option physique-mathématiques, pensionnaire au collège Basile-Moreau, à Ville Saint-Laurent, chez les sœurs de Sainte-Croix. Si elle aime la littérature, c'est plutôt pour sa culture personnelle; elle dévore tout le contenu de la bibliothèque du collège et se permet quelques pieux mensonges, prétextant qu'elle devait étudier, pour justifier que la lumière de sa chambre demeure allumée, passé le couvre-feu.

Une importante décision de jeunesse prise à 18 ans la fait sourire aujourd'hui, celle de rester vieille fille, parce qu'elle ne pensait jamais trouver un homme qui accepterait qu'une femme accorde autant d'importance à la carrière qu'à la famille. Ce type d'homme moderne n'existait pas à Saint-Jérôme. Le célibat réglait le problème, simplement.

«Les petits jeunes hommes que je rencontrais le samedi soir au folklore étaient "ben cute, ben fins" mais ils voulaient tous se marier avec une femme qui resterait à la maison et qui garderait les enfants. La vie intellectuelle était très importante pour moi. J'étais prête à faire des compromis et à avoir des enfants, mais je ne voulais pas faire juste ça. Ça, c'était très clair dans ma tête à 18 ans.»

La vie en a décidé autrement. Deux ans après cette ferme décision, Nicole Beaudoin épouse André Sauvé, un jeune homme avant-gardiste qui rêve d'une femme poursuivant famille et carrière. Nous sommes en 1960; Nicole a 20 ans, il en a 27.

«Nous avons décidé que tous deux, nous irions au maximum de ce que nous pouvions devenir comme personne. Je pense que les couples réussissent quand les deux y trouvent leur compte.»

Nicole met au monde trois enfants en trois ans. À 24 ans, sa famille est terminée. Elle sera une épouse au foyer pendant presque dix ans. Son mari, qui est agronome, détient une maîtrise en horticulture ornementale de l'Université de Cornell. Il décide d'aller étudier à Amherst au Massachusetts, et d'y faire une maîtrise en architecture

de paysage : «Quand les enfants avaient un an, deux ans, trois ans, on est allé vivre deux ans aux États-Unis. Quand je suis revenue, j'étais bilingue.»

Même avec trois enfants, Nicole estime qu'elle n'était encore qu'une petite fille.

«Je n'avais jamais eu de problèmes dans ma vie : choyée par mes parents, les études que j'avais voulues, un bon mari, des enfants, des accouchements faciles. J'aurais pu en avoir 15! Mais vivre deux ans sans argent, avec un mari qui n'était jamais là... Je suis revenue vraiment femme, vraiment adulte.»

Nicole se sentait à l'autre bout du monde, même si elle n'était qu'à 300 milles de Montréal.

«Avec ma tête dure, je me disais que je passerais au travers. Il n'était pas question que je me plaigne à mon mari. C'était déjà tellement difficile : il faisait deux années en une. Et pour que ça aille vite, il avait vendu son fonds de pension; on avait tout ramassé ce qu'on pouvait d'argent et de Prêt d'honneur. Lui aussi, il avait la tête dure. Quand je suis revenue, je me sentais vraiment forte. Avant, je ne pensais pas à être forte. J'ai acquis beaucoup de confiance en moi.»

De retour au Québec, en 1967, son mari crée son entreprise d'architecture de paysage. En 1968, le plus jeune de ses enfants entre à l'école, et Nicole cherche un emploi : «Je n'avais pas de métier. Le cours classique, c'est bien beau mais pour trouver un emploi, ce n'était pas évident.»

Le goût des affaires

Bilingue, avec un petit cours de dactylo en poche, Nicole accepte un emploi de secrétaire.

«Cela aurait pu être n'importe quoi; c'était vraiment pour rentrer sur le marché du travail. Surtout, je voulais savoir si j'aimais le monde des affaires. J'aurais pu retourner en sciences. J'ai bien aimé ça puisque je suis encore dedans.»

Son premier employeur, Ealing Scientific Inc., est une entreprise américaine qui importe des équipements audiovisuels pour l'enseignement de la physique, entre autres. À part son patron et président, Nicole est l'unique employée de cette succursale canadienne.

«Cette entreprise était plutôt petite. Comme j'aimais la physique et que je comprenais à quoi servaient ces instruments, je pouvais expliquer aux clients, au téléphone. Je n'ai pas été là bien longtemps,

car j'ai vu que j'étais capable de faire mieux. Toujours, mon cheminement, c'est comme un escalier.»

Nicole voit agir son patron et se dit qu'en effet, elle serait bien capable de faire ce qu'il fait. Elle n'aime vraiment pas être secrétaire et avoue avoir fait toutes les gaffes possibles.

«Tu sais, le papier carbone à l'envers? Dans ce temps-là, il n'y avait pas d'ordinateurs. Je faisais toute ma lettre pour m'apercevoir ensuite que j'avais mis le carbone à l'envers. J'avais quand même mon doigté de 60 mots/minute; c'était peut-être parce que j'avais déjà été pianiste que j'étais capable de pironner vite. Ah! mon Dieu Seigneur! On n'avait rien pour réparer les petites erreurs de frappe. Par contre, je répondais au téléphone et je faisais un peu de tenue de livres.»

Nicole aime le contact avec la clientèle. À la fin d'une première année, elle devient gérante chez EMACO (Canada) ltée où elle restera pendant cinq ans.

«C'est vraiment là que j'ai su que j'aimais le monde des affaires et que j'ai appris comment fonctionnait une entreprise sur une petite échelle. Au début, j'étais la seule employée puis après, on était plus nombreux mais c'était moi, la patronne. Je relevais directement des gens de New York qui venaient une fois par semaine, au début, et à la fin, ils venaient une fois par trois mois.»

Cette entreprise importe de l'équipement de construction d'Allemagne et des États-Unis et le distribue à travers le Canada. Un distributeur n'a besoin que de bons vendeurs sur la route, d'une personne responsable dans l'entrepôt pour la livraison et d'une autre pour faire les achats. Le tout, centralisé à Montréal : «J'ai vu ce que c'était une direction générale dans une petite entreprise.»

Avec ses neuf mois d'expérience en secrétariat, quand elle se présente en entrevue, le patron lui dit : «Madame Sauvé, organisez l'entreprise comme vous avez organisé la maison chez vous.»

«Ça, c'est un gars intelligent! Il était marié. Il avait une femme et des enfants. Il savait ce qu'une femme à la maison pouvait faire. C'est rare, les gens qui voient ça comme ça. Lui, il était Suisse, il était Européen; c'est encore plus rare qu'ils le voient.»

Nicole Beaudoin le répète aujourd'hui aux femmes qui reviennent sur le marché du travail ou qui fondent leur entreprise : les habiletés développées à la maison, dans la gestion d'une famille, valent beaucoup : «La gestion des ressources humaines, c'est à peu près comme gérer tes enfants.» Dans une famille, les femmes gèrent le budget et sont habituées à faire beaucoup avec des ressources limitées.

«Faire l'équilibre avec les influences extérieures qui touchent ta famille et que tu ne souhaites pas, c'est aussi de la gestion. J'avais besoin de techniques, j'avais besoin d'apprendre. C'est pour ça que j'ai suivi des cours.»

Rapidement initiée aux notions de débit et de crédit, Nicole tient les livres. Le goût des mathématiques lui revient. Le vérificateur la choque quand il vient faire son tour au bureau, car il sait tant de choses, en quelques jours, simplement en regardant les états financiers : «Il savait plus de choses sur la compagnie que moi qui étais là tout le temps. Je me demandais ce qu'il connaissait et que je ne connaissais pas.» Elle en profite pour poser des questions et pour apprendre : «C'est là que j'ai eu la piqure d'aller étudier.»

En 1972, Nicole s'inscrit aux cours du soir, pour commencer, parce que ses enfants sont encore trop jeunes. Lorsqu'ils fréquenteront le Collège français, ce choix lui facilitera la vie.

«J'allais les mener le matin au Collège français et j'allais les chercher le soir. Ils dînaient là et faisaient leurs devoirs avant que j'arrive. Au Collège français, ils avaient une bonne éducation. Plutôt que de donner de l'argent à une gardienne, j'aimais mieux le donner pour l'éducation des enfants. Ils n'étaient pas pensionnaires. Le soir, quand ils arrivaient à la maison, on n'avait qu'à faire le souper, puis les bains; les devoirs étaient faits. En 1972, les enfants avaient 9, 10 et 11 ans; j'ai commencé à McGill.»

Après cinq ans de cours du soir, Nicole espérait être comptable agréée; un baccalauréat ès arts était accepté à ce moment comme diplôme préalable. Nicole étudie d'abord deux ans à McGill et apprend beaucoup au contact du vérificateur d'EMACO : «Quand le comptable venait, j'avais des cours privés.» Un jour, ce comptable lui suggère de devenir comptable générale licenciée parce que, selon lui, c'était plus facile. «Pourquoi être c.g.a., pense-t-elle, si je suis capable de devenir c.a.? Quand il a vu mes résultats scolaires, il était bien d'accord.»

Le climat de McGill, fortement compétitif, ne lui plaît pas : «Les gens ne s'aident pas; ils essaient tous d'être meilleurs, d'écraser l'autre. Dans la classe, les étudiants ne parlent pas, ceux du soir en tout cas.» Ses soirées, ses fins de semaine sont consacrées aux études, à la préparation des cas et des examens.

«Les gens gagnent tous à s'entraider, et que le meilleur gagne!», Nicole en est convaincue. Après deux années de cours du soir à McGill, elle s'inscrit une année à temps plein parce que les choses, soudainement, ne vont pas assez vite. Dans l'entreprise où elle travaille, les possibilités d'avancement se font rares.

«Il n'était pas question de croître; ils faisaient beaucoup d'argent. Moi, j'aurais pu être là encore 25 ans... Je suis partie en bons termes. Le plafond était trop bas; j'ai cherché un plafond plus haut.»

Nicole décide de s'inscrire à l'Ordre des comptables agréés puisque, à ce moment-là, il était possible de s'inscrire deux ans avant la fin de la scolarité et de terminer le stage en même temps que l'examen. Mme Drummond, la registraire, lui apprend que les exigences ont changé, que son baccalauréat ès arts n'est plus accepté et qu'il lui faut un bac en commerce ou en administration.

«Deux ans à l'eau! Et deux ans avec trois enfants! Travailler fort de même! C'est comme une claque dans la face, c'est fâchant. J'avais perdu mon temps, et je n'avais pas de temps à perdre.»

La meilleure solution dans les circonstances est de s'inscrire aux HEC, de terminer un bac rapidement en cours du soir, option comptabilité publique, et de faire le stage après. Une affaire de cinq ou six ans!

«Je n'ai pas eu grand-chose pour mes crédits de McGill. Par contre, la comptabilité, je la savais pas mal. Je l'avais appris en anglais, il me restait à apprendre les termes français. Je pensais en anglais en comptabilité. Je l'ai bravée, la petite madame Drummond. Cinq, six ans!... Très bien, madame, je vais revenir vous voir dans cinq ou six ans.»

Nicole, cette fois déçue autant que têtue, s'en retourne chez elle.

«J'en ai discuté avec mon mari. C'était fin d'août, les dernières journées pour s'inscrire aux HEC. J'ai dormi sur ma décision comme je le fais souvent; le lendemain matin, on aurait dit que tout s'était éclairé. Il y avait un superbe soleil, il faisait beau, j'étais de bonne humeur, ma décision était prise. Je me suis inscrite aux HEC et je ne l'ai jamais regretté.»

La combinaison gagnante

Nicole se souvient que son choix d'être c.a. lui avait été inspiré par Roger Charbonneau, directeur des HEC à l'époque, très connu dans le monde des affaires et très présent dans les médias, à la télévision, à la radio ou dans les journaux : «Il avait dit qu'avec une combinaison c.a.- MBA finance, une personne ne manquerait jamais d'emploi.»

Inscrite aux HEC en 1974, Nicole continue à travailler, cette fois chez Faucher, le Roi des bas prix, un magasin de meubles situé à Laval : «Là, j'ai appris tout ce qu'il ne fallait pas faire. C'était épouvantable! Ils faisaient 20 millions par année dans le

meuble, mais c'était extrêmement mal géré.» Au moment de son entrée dans la boîte, un feu avait détruit pour des millions de meubles. La mauvaise gestion rendait impossible l'inventaire des biens détruits, et la compagnie d'assurance refusait de payer.

«J'avais été engagée avec une autre personne, mais j'ai rapidement pris le *lead* pour reconstituer l'inventaire de ce qui avait brûlé. Imaginez! Partir de l'inventaire physique fait par les comptables l'année d'avant, au 31 décembre; le feu avait eu lieu le 14 août... On a ajouté tous les achats qui sont rentrés, on a sorti tout ce qui est sorti chez le monde, on a sorti les ventes, plus les notes de crédit, les retours... Il n'y avait pas beaucoup de contrôle là-dedans, il y avait beaucoup de vols. Ils conciliaient le *cardex* une fois par année, le *cardex* manuel des stocks. On a pris quelques mois pour faire l'inventaire et l'assurance a payé exactement le montant que j'avais dit parce que c'était solide, malgré tout, mon affaire!»

La direction de Faucher lui offre le poste de chef de la livraison. Dirigeant une équipe d'une quarantaine de personnes, Nicole est responsable de la gestion des opérations : le stock qui rentre, le stock qui sort, les achats, les ventes, la supervision de l'entrepôt; elle s'occupe surtout de la circulation des papiers et de l'argent.

«Il y avait beaucoup d'argent *cash*, les gens payaient beaucoup *cash* dans ce temps-là. Au bout d'une année, je me suis rendu compte que quelqu'un avait les deux mains dans la caisse. Je commençais à être plus connaissant en comptabilité. Je fouillais dans les livres. Et s'il y a quelque chose que les gens me reconnaissent, c'est bien d'être une fouilleuse! S'il y a quelque chose qui ne marche pas, il faut que j'aille jusqu'au fond. Dans les livres comptables, quelque chose m'achalait. J'ai découvert que l'assistant-contrôleur avait volé beaucoup d'argent et je l'ai prouvé. Juste en regardant les livres et en remontant la filière. Il a eu tel chèque en main, l'argent n'est pas sorti dans la caisse. J'aimais faire ça, le côté curiosité, pas pour "poigner" le monde mais pour comprendre ce qu'ils ont fait et ce qui s'est passé. Je l'ai montré au contrôleur et au président. L'assistant-contrôleur a été congédié. J'ai pris son poste. Ils ont eu confiance en moi.»

Aux 40 personnes des opérations déjà sous sa responsabilité, s'ajoutent 25 personnes en comptabilité qui s'occupent de comptes fournisseurs, de comptes clients, de la paye de 250 employés, etc. Tout se faisait à la main, sans ordinateur.

Entre-temps, Nicole a terminé ses deux premières années de cours du soir, l'équivalent d'une première année à plein temps aux HEC, incluant les six crédits de McGill. Sa carrière étant toujours modulée à celle de son mari, elle profite maintenant de la santé de son entreprise. La famille est plus à l'aise.

«Au début, on avait vraiment besoin de mon petit salaire. Je gagnais 85 \$ par semaine. Mon mari faisait des sous mais c'était un gros boum et après, rien. Moi, c'était le petit salaire régulier qui rentrait. Je n'ai jamais compté l'argent; l'argent, ce n'est pas important, mais ça en prend pour vivre. On fournissait tous les deux. En 1976, l'entreprise de mon mari allait très bien. André m'a suggéré d'aller étudier à temps plein. Il ne l'a pas dit deux fois!»

Nicole s'inscrit à temps plein aux HEC, tout en travaillant à temps partiel chez Faucher : «Comme j'avais monté les états financiers, rien n'était compliqué et il y avait des gens compétents en place.» Elle rajeunit littéralement en entrant aux HEC; c'est un véritable nouveau départ.

«J'ai beaucoup d'amis qui sont 15 ans plus jeunes que moi parce que j'étais à plein temps avec les jeunes. Retourner aux études avec des jeunes m'a rajeunie. Avec mes jeans et mon t-shirt, mon "char" rouillé, j'étais comme les autres!»

Même inscrite aux cours du jour, Nicole s'occupe encore activement de l'association des étudiants du bac soir; elle est nommée présidente : «Les associations font partie de la culture familiale.»

Elle termine ses études en 1978. Elle a aimé les cas et le travail en équipe que les HEC «forcent» les étudiants à faire.

«On apprend avec les autres. Nos forces, nos faiblesses dans un groupe... On apprend tellement de choses qu'on n'apprend pas dans les livres mais qui nous servent bien plus, après. Le côté technique, c'est beau de l'apprendre, mais ce n'est pas ce qui nous reste de plus important après, je trouve.»

Une belle et tardive réussite, cet examen du c.a. passé à 38 ans, du premier coup, donne lieu à une fête de famille.

«Je riais et je pleurais en même temps. C'est une grosse, grosse joie. Aux enfants, on leur demande des sacrifices quand on travaille et qu'on étudie. Quand j'ai passé mon c.a., les enfants avaient 15, 16 et 17 ans. Ils étaient naturellement plus autonomes.»

L'apprentissage de leur autonomie s'est fait progressivement. À la maison, on divisait les tâches. Les enfants recevaient une petite paye quand ils avaient fait leur travail. C'était chacun son soir pour faire le souper.

«En réalité, je préparais les plats en fin de semaine et les enfants dégelait tel plat, tel soir. Ils faisaient la vaisselle. Tout était planifié. La planification, c'est essentiel. Quand je suivais mes cours du soir,

j'arrivais à la maison à dix heures et demi; les enfants étaient couchés. Quand j'étais à temps plein, c'était plus facile. J'étais à la maison le soir. Les enfants étaient à l'école, le jour. Je faisais les soupers et j'étudiais après. Pour tenir le coup, il faut une bonne santé et un bon moral.»

Maintenant, le c.a. en poche, il faut rentabiliser cet investissement, puisqu'il en est un, et d'importance!

«Ça m'a coûté cher. Je vous ai dit que l'argent n'était pas important, mais il faut savoir le compter. Moi, c'est un investissement d'au moins 100 000 \$ que j'ai fait si l'on compte le manque à gagner et toutes sortes de dépenses au cours des années. J'étais rendue à un salaire assez élevé, peut-être 35 000 \$ chez Faucher, et j'ai recommencé à 12 000 \$.»

Son stage chez Samson Bélair est assez spécial puisque la néophyte, avec ses dix ans d'expérience, est de l'âge des associés plus que de l'âge des stagiaires.

«Le bureau m'a engagée en craignant que j'aie de la difficulté à accepter un patron plus jeune que moi. Je ne voyais pas pourquoi. Encore aujourd'hui, si une personne plus jeune sait des choses et que je peux apprendre de cette personne... Ce n'est pas une question d'âge.»

On lui confie la technique de vérification. Elle part avec des stagiaires et des grosses valises. Peu de temps après, elle est chargée de dossiers. Ce travail lui permet d'entrer dans plusieurs entreprises et de se familiariser avec des systèmes différents.

«Quand on travaille dans une entreprise, on ne peut pas toujours changer de place pour aller voir comment ça se passe ailleurs, hein? J'ai eu des petits clients, des moyens clients et des plus gros clients... J'étais spécialisée dans les clients tout croches. J'entrais souvent chez un client qui venait de se faire pincer par l'impôt. La compagnie, petite ou moyenne, avait fait des sous, il n'y avait jamais eu de vrai comptable, et là, les patrons appelaient le cabinet, en panique : "Je vais être obligé de payer un million d'impôts, envoyez-moi quelqu'un!" C'est moi qui y allais.»

Le redressement d'entreprise devient en quelque sorte sa spécialité.

«Quand les affaires sont tout croches, il y a de l'argent qui coule. Les entreprises perdent des sous. La chicane poigne partout. C'est un défi; tu veux voir le changement se faire rapidement.»

À la fin de la première année du stage obligatoire de deux ans, Nicole reçoit une offre de Lavo¹, des fabricants d'eau de javel, qui lui offre un poste de contrôleur : «Lavo, c'est la famille Bouthillier, des diplômés HEC d'ailleurs.» En poste depuis 35 ans, leur contrôleur se préparait à prendre sa retraite.

«Une entreprise familiale, c'est une belle expérience. Ils venaient juste de faire l'acquisition de Produits Old Dutch à Toronto. Donc, il y avait toute la fusion des administrations à faire.»

En tant que contrôleur, Nicole relève du président; elle est membre du comité de direction. Elle s'occupe d'administration en général, y compris la gestion du personnel mais excluant la négociation des conventions collectives. Elle dirige une équipe de 40 personnes. L'entreprise s'informatise; il faut intégrer les opérations des usines de Montréal et de Toronto pour assurer un meilleur contrôle : «J'ai toujours aimé mécaniser et rendre efficaces les opérations. C'est essentiel. Si on veut que les compagnies fassent des sous.»

Elle y restera quatre ans... en faisant sa maîtrise en administration le soir, poursuivant toujours son objectif de l'emploi assuré : c.a.-MBA finance. Elle sera MBA en 1985; elle habite Rosemont, pas loin de l'entreprise de son mari.

«L'entreprise de mon mari allait extrêmement bien. Les enfants étaient plus grands. Le pire était fait. On faisait des sous. J'étais en train de dépasser les salaires que j'avais eus avant. À un moment donné, il faut que ça paye. On essaie de vivre avec plus que le petit bungalow et la petite auto rouillée, hein?»

Dans le cadre de ses cours de MBA aux HEC, Nicole s'est intéressée à deux problèmes de Lavo où elle travaillait alors. Dans le premier cas, il s'agissait d'un problème de grumeaux qui se formaient dans l'assouplisseur de tissu et, dans le deuxième cas, d'un plan de développement pour l'entreprise.

«On avait travaillé fort, les quatre de l'équipe avec le personnel de Lavo. On avait remonté la filière pour savoir d'où venait ce problème de grumeaux. Quelqu'un avait changé la recette pour que le produit coûte moins cher. Ils avaient pris des produits de moindre qualité, sans le dire au président, sans le dire au patron. Imagine! Tu fais ton lavage et tout reste bleu! Les retours de guenille qu'on avait!»

Ensuite, au dernier cours de politique générale d'administration (PGA), une autre équipe de quatre travaille sur les possibilités de développement de la société. Lavo avait déjà un grand réseau de distribution dans les entreprises d'alimentation; elle pouvait réunir d'autres produits dans le domaine de l'entretien ménager et les vendre à l'intérieur du même réseau. «Ils étaient tout équipés! Ils n'avaient pas pensé à ça.»

¹ Lavo limitée est manufacturier et distributeur de produits d'entretien ménager. Lavo limitée et sa filiale torontoise, Dutch Chemicals, ont réalisé des ventes de 20 millions de dollars en 1981 et de 36 millions en 1984.

«Le patron nous a quasiment sortis sur la tête! Il était insulté, fâché. Dans le fond, il aurait payé 50 000 \$ à un consultant et il l'aurait mieux pris que de son employé.»

L'un des deux patrons de l'entreprise admettra plus tard que ce travail est devenu, pour son frère et pour lui, un livre de chevet : «On est en train d'implanter tout ce que vous aviez dit.»

«Ce furent de belles années», poursuit Nicole devenue presque nostalgique. Mais l'entreprise familiale respecte certaines valeurs : entre autres, la famille passe avant tout le monde. Un beau-frère fut nommé vice-président finances, exactement le poste qu'elle souhaitait.

«Je ne l'ai pas pris. Je ne voulais pas faire de chicane. Je me suis trouvé autre chose. Je suis partie en bons termes. Ils m'ont fait un gros *party* et toute la compagnie était là. Je ne regrette pas de l'avoir fait.»

Quand on se quitte en bons termes, on garde le contact, on peut se parler régulièrement ensuite pour toutes sortes de raisons, on se voit aux activités des diplômés, on se vend des billets pour des activités de bénévolat, etc.

Chez Lavo comme chez Faucher, Nicole a surtout appris à gérer du personnel et à le faire avec un style de gestion qui lui est propre, pas du tout autocratique :

«Je ne suis pas sévère, j'essaie d'être juste, je suis intègre et j'essaie de motiver le monde. Chacun selon ses talents, on devrait tous aller au maximum de ce qu'on peut faire comme personne. J'ai toujours travaillé en pensant ainsi avec mes employés et en les respectant. Il y en a qui ont plus de talents que d'autres, c'est clair, ils ont plus d'expérience et de connaissances. Il y en a qui vont aller plus loin, mais ce n'est pas une raison pour dénigrer la personne qui en a moins. Ce respect fait en sorte que les gens croient en moi. Je les laisse aller au maximum à l'intérieur d'un cadre, c'est certain. Il y a une vision d'entreprise. Tu ne peux pas dire au monde : Fais ce que tu veux.»

Le monde de la «guenille»¹

À la fin de son MBA, Nicole fait du redressement dans une entreprise dirigée par des Juifs et qui était techniquement en faillite. Le Groupe Mode Shirtmate Itée² a été

¹ On désigne ainsi, dans le milieu, le secteur manufacturier et commercial du vêtement.

² Le Groupe Mode Shirtmate Itée est un manufacturier et un importateur de vêtements qui exerce ses activités au Canada, en Orient et dans les Antilles. Cette entreprise était insolvable en 1984 malgré un chiffre d'affaires de 45 millions de dollars qui est passé à 65 millions en 1986. Ce redressement a permis de la vendre à une entreprise américaine en août 1986.

forcé par la banque à engager un contrôleur : «J'ai travaillé six jours, six soirs par semaine pendant un an et demi pour la sortir du trou, la compagnie», nous affirme Nicole. Cette entreprise confectionnait les blouses *Sweet Baby Jane*. En 1984, 80 % de la production de ces blouses se faisait au Canada et 20 % en Orient. Au bout de trois ans, c'était le contraire. Nicole a connu cette période où les entreprises fermaient ici, où les couturières perdaient leurs emplois à cause des importations d'Orient.

Nicole se rend régulièrement à Honk Kong; elle est responsable du contrôle et du développement informatique des entreprises du groupe à travers tout le Canada et l'Orient.

«Dans l'industrie du vêtement, le seul actif, ce sont les stocks. Mais quand la saison est finie et qu'il y a un million de blouses en entrepôt qui valent dix cents dans la piastre... Elles ne se revendent pas l'année prochaine ou elles se vendent à dix cents, les blouses!»

Nicole a beaucoup appris en travaillant avec des Juifs et elle a beaucoup de respect pour eux :

«Ce sont des gens d'affaires. Ils m'ont toujours respectée. Quand ils nous aiment, les Juifs, on est comme un des leurs. S'ils ne nous aiment pas, ils ne veulent rien savoir.»

Nicole tire une intense satisfaction dans cette opération de redressement, à voir la société, lentement, faire à nouveau des profits. Les conditions de travail sont cependant bien difficiles : elle ne peut absolument pas faire un chèque sans avertir la banque de ce qu'elle paye ainsi. Si du nouveau stock rentre, elle doit pouvoir dire à son banquier quand ce tissu sera coupé et quelles commandes justifient ces stocks.

«L'enfer, quoi! L'enfer pendant un an et demi! C'était un défi. J'étais poignée là-dedans et je ne suis pas une lâcheuse. Je voulais faire de la finance, là j'en ai fait. Au bout d'un an et demi, ils m'ont nommée vice-présidente finances.»

Malheureusement, l'entreprise devenue rentable est vendue à des Américains qui l'achètent pour ses quotas en Orient; ses anciens propriétaires sont trop heureux d'encaisser les profits et *Shirtmade* devient une filiale de la société américaine. «J'aime mieux être dans une plus petite entreprise et être aux commandes que de recevoir les ordres de quelqu'un qui ne sait même pas de quoi il parle», conclut Nicole. Les anciens patrons sont restés quelques années pour gérer l'entreprise sans pouvoir de décision; la société-mère les gardait en poste parce qu'ils étaient bons pour négocier les achats en Orient. Puis, un jour, Nicole reçoit un appel d'un chasseur de têtes à la recherche d'une vice-présidente administration et finances pour VIA Rail¹.

¹ VIA Rail est une société de la Couronne qui assure le transport ferroviaire passager au Canada. Un budget d'exploitation de 800 millions de dollars. Un personnel de 7 600 employés.

Il faut rappeler ici que Nicole, lors d'un congrès des comptables agréés à Chicoutimi avait joint les rangs d'un petit groupe de femmes c.a. qui avaient décidé de former un comité au sein de l'Ordre des comptables agréés. Elle est ensuite élue au bureau de l'Ordre.

«C'est au bureau de l'Ordre que les décisions se prennent. C'est peut-être parce que j'étais la plus vieille, celle qui avait le plus d'expérience au comité des femmes c.a. que j'ai attiré l'attention. J'ai été élue deux fois pour deux ans. Je me suis occupée du comité Magie¹. J'étais présidente du comité des c.a. en affaires. Il y a peut-être 50 % des c.a. qui ne sont pas dans des bureaux de comptables, qui font toutes sortes de choses et dont les intérêts sont tellement diversifiés! C'est très difficile de les réunir, mais on a quand même fait des activités intéressantes. Toutes les régions étaient représentées. Ensuite, j'ai été active à l'association des diplômés HEC. Pour moi, le réseau, c'est bien important.»

Grâce à ses divers engagements en dehors de son travail, en assumant la présidence d'une association ou d'un comité, Nicole constate qu'elle s'est fait connaître : «Les gens savent que l'action t'intéresse.» Quelques articles parus dans les journaux, dans la revue *Commerce*, un journaliste qui demande une opinion, c'est ainsi qu'un nom circule et se retrouve chez un chasseur de têtes ou à la table d'un conseil d'administration. Pour cette vice-présidence à VIA Rail, son nom a été cité par trois ou quatre sources différentes dont l'Ordre des comptables agréés, les HEC et FRAPPE, un regroupement féministe qu'elle ne connaissait même pas mais qui avait pour objectif de faire nommer des femmes à des postes importants ou à des conseils d'administration.

«J'ai failli tomber en bas de ma chaise. Franchement, c'était pas mal plus gros que Shirtmate : 800 millions de dépenses par rapport à 75 millions!»

Une fois ramenée au silence la petite voix qui dit «Je suis pas capable», Nicole accepte de poser sa candidature et de rencontrer ces employeurs potentiels. «Je n'avais rien à perdre et mon c.v. était à jour», détail d'organisation non négligeable qu'elle nous souligne en passant. On ne sait jamais : une conférence, un chasseur de tête. Nicole est tout de suite sur la *short-list*. Lors de sa rencontre avec le président, Denis de Belleval, les cinq premières minutes ont été décisives : «Il a eu confiance en moi. On est allé dîner ensemble et je lui ai raconté ma vie comme je vous la raconte, là.» Puis, ce sont les tests, les examens, les mises en situation, le *in-basket*, tout! Elle obtient le poste et se retrouve à la tête de 550 employés : «J'étais sortie de la grosse misère, à travailler comme un chien.»

¹ Comité de l'Ordre des comptables agréés qui s'intéresse particulièrement aux c.a. œuvrant dans l'industrie plutôt que dans les cabinets d'experts comptables.

Nicole est responsable de la comptabilité, des finances, du budget, du contrôle, de la trésorerie, des assurances, des achats, de la gestion des gares et de la location de quelque 400 édifices à travers le Canada de même que de l'informatique qui représente alors le tiers du personnel qu'elle supervise. Les ressources ne manquent pas. Le personnel est concentré à Montréal; quelques personnes travaillent à Toronto et dans l'Ouest canadien.

«J'ai adoré travailler avec un patron qui avait de la vision. M. de Belleval, lui, il voyait le TGV, il voyait le train devenir le moyen de transport favori des Canadiens à travers le Canada. Les employés croyaient en lui. C'était facile de suivre un homme de vision.»

Nicole reçoit le mandat d'humaniser le service des finances et de transformer une orientation de contrôle strict en une orientation de service à la clientèle.

«Techniquement, j'étais capable de faire le travail, et il y avait énormément de gens très compétents autour de moi. Tout le monde craignait le département finances. À l'intérieur de tous les départements, il y avait une "petite gang de finances" pour répondre aux questions du v.-p. finances.»

Au bout de six mois, Nicole a rempli son mandat, avec l'aide d'un consultant de l'extérieur pour les situations les plus délicates, mais surtout avec le soutien des gens à l'interne, tellement contents du changement d'attitudes de la direction des finances à leur égard. Ce respect des gens, ce souci de ne pas avoir de chouchou, d'établir des rapports égalitaires, de motiver les gens, Nicole Beaudoin a démontré que ce n'étaient pas uniquement des mots.

«Le changement, ce n'est pas moi qui l'ai fait, mais eux. J'ai juste donné l'orientation. J'ai transmis la vision de mon patron à mes employés. Avant, les gens ne se parlaient pas; ils étaient jaloux les uns des autres et essayaient de prouver qu'ils étaient plus fins pour avoir la bénédiction du "boss". Je n'étais pas capable de vivre là-dedans.»

Nicole forme des comités, «mixe» les gens : quelqu'un du département du contrôle, par exemple, travaille avec quelqu'un du département du budget.

«Imagine-toi : quelqu'un fait un budget et l'autre suit les états financiers mais ce dernier n'a pas le droit de regarder le budget. Il faut les voir venir, les chiffres! L'information revenait aux gens du budget qui essayaient d'expliquer les écarts; ils allaient voir les gens du contrôle qui leur répondaient : "J'suis pas pour te le dire; c'est toi qui vas avoir l'air fin." Ça n'avait pas de bon sens!»

En changeant la structure interne pour que les gens collaborent entre eux, les chicanes mesquines et les mini-comités de finances à l'intérieur des services

disparaissent. Nicole rencontre les v.-p., se présente comme une aide, une compétence à leur service pour les aider à faire leur budget. Rien en somme pour les écraser ou provoquer chez eux une réaction de défense.

Malheureusement, quand on travaille pour le gouvernement, on ne contrôle pas sa destinée.

«Un bon matin, Brian Mulroney s'est levé et a déclaré que le train coûtait trop cher, qu'il fallait couper de moitié. Une façon tellement sauvage de faire les choses! Le président, devait partir, c'est certain; il parlait du TGV et eux parlaient du petit train dans la cour. On avait encore besoin de quelques mois pour prouver qu'à plus long terme ça coûtait moins cher de garder le train que de le couper. On augmentait l'achalandage de 15 % par année et on essayait de réduire les dépenses. Un an après, un journaliste a donné raison à M. de Belleval. Exactement un an après!»

Le gouvernement ne pense qu'à court terme, conclut Nicole; c'est pourquoi VIA Rail a connu des hauts et des bas selon les gouvernements en place, sans régler le problème : «Quand tu mets 3 000 personnes à pied et que tu veux les réengager deux ans après, c'est pas un cadeau!»

Son président parti, Nicole ne souhaite pas rester, mais on lui demande d'attendre la fin des coupures et de gérer le personnel : «Le nouveau président s'en fichait pas mal; il était là pour faire "une job de bras" et après, il s'en allait à sa retraite.» Nicole reste encore cinq mois; elle quitte avec une année de salaire; VIA Rail a respecté son contrat. Nicole fait le tour des employés, leur donne la main, leur souhaite bonne chance.

«Je n'ai pas pleuré. Je pleurais chez nous, mais pas devant eux. Pour moi, c'était important de partir la tête haute. C'est peut-être l'orgueil, la fierté. C'est plus de la fierté que de l'orgueil, je pense, de dire : "J'ai bien aimé travailler avec vous; on a fait de grandes choses. Ce qui arrive, ce n'est pas de votre faute, ni de la mienne. C'est une décision gouvernementale qui ne vous enlève pas les belles qualités que vous avez. Continuez. Ici ou ailleurs.»

Il est tellement important, pour Nicole Beaudoin, au-delà des aspects techniques de la profession, de rejoindre l'être humain. De 550 employés, le personnel de son service est passé à 275.

«Ils ont coupé, coupé, coupé; ils coupent encore à VIA. Ils n'ont pas été capables de couper complètement le train. Les pressions du public sont trop fortes. Ils coupent et ça coûte toujours aussi cher à cause des grosses infra-structures et des frais fixes. Enfin, quand on est du

grand-monde, une grande fille ou un grand garçon, on peut se sortir grandi de ces expériences-là.»

Nicole affirme qu'elle n'est d'aucune façon une femme tournée vers le passé; elle essaie cependant d'apprendre avec ce qu'elle vit.

«Je n'aurais pas pu continuer à travailler avec cette *gang-là*. J'aurais eu l'impression de me vendre. Au bout des cinq mois, quand je suis partie, c'était d'un commun accord : ils ne voulaient pas me garder et je ne voulais pas rester.»

Son expérience auprès des femmes en affaires confirme qu'elle n'est pas la seule à se sentir mal à l'aise dans ces jeux politiques : «Je ne suis pas bonne pour jouer les jeux politiques et je ne veux pas l'être.» Faire des alliances quand on croit en quelque chose, c'est bien, admet-elle volontiers, mais pas pour tout et pas tout le temps.

«Des fois, ce n'est pas bon pour l'entreprise. Me dire que quelqu'un va me supporter dans mon projet si je le supporte dans son projet, je n'y crois pas. Je ne l'ai jamais fait et je ne veux pas le faire. J'ai l'impression que je ne serais pas capable de me regarder dans un miroir. Il y a des jeux de coulisses que les femmes d'affaires ne veulent pas jouer. On a les qualités de nos défauts. Je suis une personne intègre. Je suis capable de me questionner. Je ne dirai pas le contraire de ce que je pense. Autrement, cela ne vaudrait pas la peine de continuer; je serais mieux d'aller travailler toute seule, de faire de la peinture et de la musique.»

Peu de temps après, engagée chez Papiers Perkins¹, Nicole travaille à un financement de 60 millions, un mandat qu'elle pouvait exécuter «les yeux fermés et les mains dans le dos». Après VIA, où pouvait bien être le défi? «VIA, ce n'était pas juste la grande entreprise, c'était le défi de faire avancer une cause», précise-t-elle avant d'affirmer qu'elle n'était pas malheureuse chez Perkins où son travail est surtout technique : monter un plan d'affaires de cinq ans, faire la tournée des banques, trouver le meilleur financement possible. Nicole commence bientôt à ressentir un grand vide, mais le secteur demeure intéressant. La production ne lui est pas étrangère; après l'eau de javel, la «guenille» et le train, pourquoi pas les pâtes et papiers?

«J'aime voir le produit. Tous les jours, j'allais me promener dans l'usine pour voir le papier, le sentir, le toucher. Voir la plus-value.»

Sans compter que c'est un domaine fascinant, point de vue financier, parce que ce secteur vit de dramatiques changements. Pendant des années, ces entreprises ont fait beaucoup d'argent sans réinvestir dans l'équipement mais en distribuant beaucoup de

¹ Les Papiers Perkins Ltée, société publique qui fabrique du papier recyclé et distribue des produits de consommation au Canada et à l'étranger. Budget d'exploitation de 80 millions de dollars; 385 employés.

dividendes. Maintenant, les machines ont 50 ans et les entreprises ne sont capables ni d'affronter la concurrence, ni de se protéger contre le *dumping* d'autres pays, ni de prendre leurs responsabilités dans la protection de l'environnement. «La situation est plus complexe maintenant, dit-elle; elles ne peuvent plus polluer autant de rivières qu'avant. Il y a énormément d'investissements à faire mais elles n'ont pas d'argent.»

En 1992, Papiers Scott¹ lui fait une offre qu'elle juge alléchante, un poste de directrice générale, division de la fabrication pour l'Est du Canada. Le poste correspondrait plus, selon Nicole, à un profil d'ingénieur qu'à celui d'un comptable. Ce qui n'est pas l'avis du chasseur de tête qui la recrute ni des deux représentants de Papiers Scott qui la rencontrent à Montréal et lui exposent les visées de qualité totale que la société veut poursuivre : «Vous êtes excellente pour gérer du personnel. Motiver les gens, les responsabiliser à la base, c'est la qualité totale.» Invitée à Vancouver, au siège social, elle passe 14 heures d'entrevue, rencontre vice-présidents et président, et obtient le poste en mars 1992.

Nicole n'est pas sitôt installée dans ses bureaux de Crabtree, près de Joliette, que le patron lui annonce que l'entreprise va mal, que des coupures sont prévues et que c'est elle qui devra les faire.

«Chez Scott, diriger, c'était vendre. Ils se sont rendu compte que leurs affaires n'allaient pas si bien que ça, qu'ils commençaient à perdre des clients et de l'argent. S'ils avaient mieux examiné la situation, ils se seraient aperçus qu'ils avaient besoin de quelqu'un en fabrication plutôt qu'en qualité totale. La volonté d'en haut était juste théorique.»

Autre pièce du casse-tête, Scott Canada appartient à 50 % à Scott USA. Tant que les affaires vont bien, Scott USA ne dit rien, mais si Scott USA va mal - et à ce moment Scott USA coupait 35 % de son personnel à travers le monde - Scott Canada écope. Nicole fait donc les coupures qu'elle juge nécessaires et, somme toute, les choses vont assez bien. Neuf mois plus tard, le président vient à Montréal et exige de nouvelles coupures. «Celles-là, lui rétorque Nicole, il faudra les décider et les annoncer vous-mêmes.»

«Il a fait venir dans le bureau des gens qui étaient là depuis 35 ans : "On n'a plus besoin de toi." Écœurant! Aucun respect! 35 ans? "C'est pas grave. Va-t-en. Prends ta retraite. T'es ben mieux chez vous." Ce sont des choses pénibles à faire, mais il y a des façons de les faire. Monétairement, ils ont été corrects, mais humainement, je trouve que ce n'était pas correct. On a essayé d'implanter la qualité totale mais, naturellement, quand la volonté n'est pas là... La qualité totale responsabilise beaucoup les gens à la base et enlève du pouvoir au *middle management* qui n'a pas aimé ça, naturellement. Ils essayaient

¹ *Papiers Scott limitée*, société publique qui fabrique du papier mousseline et distribue des produits de consommation au Canada. Budget d'exploitation de la division de l'Est : 15 millions de dollars. 800 employés.

probablement de me jouer dans les pattes mais moi je ne m'en suis pas aperçue.»

Le 15 décembre, son patron de Vancouver lui demande une rencontre à 16 h 30, le jour même. Polie, Nicole lui tend la main et s'enquiert de sa santé et de sa situation. Lui, tout énervé, lui tend une enveloppe : «Je n'ai plus besoin de toi. Tu liras ça et tu signeras. Mes avocats l'ont préparé.» Une semaine avant, ce même patron lui avait fait une excellente évaluation. Nicole était bien acceptée du personnel; son patron était content. Aujourd'hui, il la met dehors, sans explication. «Des choses s'en viennent, dit-il, ton style de gestion ne nous convient plus.» Il exige qu'elle quitte sur-le-champ sans voir ses employés, sans parler à sa secrétaire qui emballera ses affaires le lendemain.

«Je n'ai ni volé ni tué. Des gens ici m'ont suivie, ont cru en moi; il n'est pas question que je parte sans leur donner la main. Je vais partir d'ici la tête haute. J'aurais tout cassé parce que je suis mauvaise. Il voulait même que je le console parce qu'il trouvait ça dur de me mettre dehors.»

Le soir même, Nicole annonce la nouvelle à sa secrétaire et, le lendemain à 8 heures et demi, Nicole est à son bureau, fait le tour de son équipe de huit directeurs, jase avec eux; elle ne fait pas le tour de l'usine, mais elle parle aux personnes-clés et aux secrétaires, leur donnant la main et leur souhaitant bonne chance :

«C'était juste avant Noël, en décembre; je suis partie la tête haute, et j'ai pleuré chez nous. Il voulait dire que c'était moi qui quittais, que je n'étais pas capable, que c'était trop dur. C'était trop dur! Je n'en croyais pas mes oreilles!»

Nicole encaisse une année de salaire, et se permet de réfléchir, de faire un bilan personnel.

«Depuis 25 ans, je travaille pour tout le monde. J'ai commencé au bas de l'échelle. Pour moi, c'était important d'avoir un poste élevé dans une grosse entreprise. La petite Nicole était plus ambitieuse qu'elle en avait l'air. J'ai réalisé mes rêves. Désormais, je travaille pour moi. Et ce que j'aime, moi, c'est de créer l'ambiance où les gens vont donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est dans ça que je suis bonne... La comptabilité, ça n'a rien à voir.»

Elle incorpore une société portant son nom et annonce ses services dans ce qu'elle connaît le mieux, le redressement d'entreprise. Elle utilise tous ses contacts : les c.a., les diplômés HEC, les conseils d'administration où elle a siégé, le conseil d'administration des ingénieurs où elle représentait le public, nommée par l'Office des professions, les organismes bénévoles dont elle s'occupe activement, la Fondation du Y et la Fondation québécoise du cancer.

Présidente et propriétaire unique de l'AFAQ

L'Association des femmes d'affaires du Québec est entrée dans sa vie six ans auparavant alors qu'elle est recrutée par Lise Cardinal, vice-présidente marketing. Celle-ci lui demande, au moment où Nicole est encore chez VIA Rail, de soutenir ce regroupement de femmes et plus particulièrement des femmes occupant des postes élevés dans les entreprises et qui se sentent très seules.

«Un peu comme j'étais, moi, à VIA, seule de femme. En fait, à VIA, j'étais la première femme au Canada vice-présidente dans l'industrie du rail. À ce moment-là, il n'y avait pas de femmes ni au CN ni au CP. Ça, ça me fait plaisir de le dire.»

Nicole invite ces femmes, un soir, à VIA Rail, pour une simple rencontre : «On s'est un peu raconté d'où on venait, ce qu'on faisait. On a décidé de se rencontrer le mois suivant et d'aller chez l'une et chez l'autre pour visiter les entreprises.» Ainsi naissait la cellule VIA, la première des 50 cellules que compte l'AFAQ à l'heure actuelle.

Une cellule regroupe 15 personnes : cinq femmes cadres, cinq professionnelles et cinq entrepreneures. Les membres de ces cellules se rencontrent une fois par mois. Leurs leaders prennent le petit déjeuner ensemble une fois par mois pour échanger entre elles; elles reçoivent, de l'AFAQ, une formation spéciale de 30 heures. Quand Nicole a quitté VIA, la cellule a conservé son nom : «Via veut dire aller vers quelque chose, c'est un cheminement.»

Nicole, devenue ainsi entrepreneure, s'abonne au service téléphonique et au service de courrier que l'AFAQ met à la disposition de ses membres. Siégeant au conseil d'administration qu'Henriette Lanctôt avait mis sur pied, Nicole s'occupe de finances et de budget. Puis, après 14 ans à la tête de l'Association, Henriette Lanctôt décide de faire autre chose. «L'AFAQ pourrait être mon entreprise», songe Nicole. Avec toutes ses indemnités de départ, Nicole avait amassé un petit pécule. «Au début, je vais me prendre seulement un petit salaire...»

«L'argent, ce n'est pas important, mais je ne vivrais à la solde de personne; je veux être capable de vivre, de me faire vivre moi-même jusqu'à la fin. Je pense qu'on a un destin dans la vie. Henriette était prête à vendre et moi, j'étais prête à acheter. Je voulais travailler à mon compte et là, j'ai 3 000 clientes.»

Nicole est fière de l'entente signée avec Henriette Lanctôt. Ce contrat a été préparé par une avocate, membre de l'Association, bien sûr.

«J'essaye maintenant d'apporter le meilleur de moi-même à cette Association. J'ai toujours donné le meilleur de moi-même. Je suis une fille qui donne 200 %. Sans ça, je ne suis pas contente. J'ai peur qu'il en manque.»

«Je trouve que j'ai beaucoup reçu dans ma vie, dans ma famille, dans mes études. Je me trouve privilégiée et je veux donner aux autres ce que j'ai reçu. C'est tout.»

Son décor et son environnement radicalement transformés, l'AFAQ a repensé toute sa structure interne. À Lise Cardinal, vice-présidente marketing, se sont ajoutées Diane Lemelin, vice-présidente communications et affaires publiques, et Lise Baillargeon, vice-présidente administration et affaires régionales. Le nouveau système informatique est en rodage, avec quelques problèmes de départ, naturellement. Un processus de planification stratégique s'amorce afin de définir ce que sera l'AFAQ dans cinq ans.

«Il s'agit de regarder l'Association comme une entreprise, d'évaluer ses forces et ses faiblesses, ses avantages concurrentiels. On ira bientôt en appel d'offres en marketing.»

Plus que jamais, Nicole Beaudoin croit aux regroupements parce que les femmes sont loin d'avoir tout gagné. Elle constate un certain recul ces dernières années, marquées par la récession.

«Des femmes qui avaient des postes élevés les ont perdus; évidemment, le dernier rentré est le premier sorti. Plusieurs se retrouvent à l'AFAQ pour préparer un plan d'affaires qui leur permettra de repartir à neuf et du bon pied. Il y a ici beaucoup d'entraide. Non, les femmes ne se crêpent pas le chignon. Je pense que lorsque les femmes dépendaient financièrement d'un homme, une autre femme, c'était une compétitrice; maintenant que les femmes sont autonomes, elles n'ont pas peur de perdre leur pourvoyeur.»

Dès l'acquisition de l'Association, Nicole Beaudoin a entrepris la tournée des 22 régions où l'AFAQ est présente, rencontrant les 22 directrices régionales élues chaque année. Leur élection est ratifiée par l'Association pour un maximum de deux ans. Ces directrices régionales se rencontrent quatre fois par année, à Montréal. Leur questionnement a nettement évolué au cours des ans. Elles ne se préoccupent plus du prix des petits déjeuners-conférences ni du moment où elles recevront leur liste de membres, elles veulent agir. Elles demandent de l'information et de la formation; elles veulent parler en public : «Faites-nous confiance», disent-elles à Nicole. «Moi, j'étais au plafond quand elles m'ont dit ça!», nous confie-t-elle. Ces directrices sont bénévoles. Leurs frais de déplacement sont remboursés par l'Association quand elles se réunissent à Montréal.

«Leur rémunération, c'est la visibilité qu'elles ont en région. L'objectif de l'Association, c'est que les femmes prennent leur place dans le monde des affaires.»

En cas de coups durs ou quand elles ne savent pas comment s'y prendre pour résoudre un problème précis, les membres demandent conseil à l'Association et reçoivent des avis judicieux. Sans que ce soit structuré, il existe un certain mentorat au sein de l'Association; de plus en plus de jeunes femmes se joignent à l'AFAQ pour rencontrer des femmes de 40-45 ans qui ont de l'expérience et qui sont prêtes à aider.

Quatre mots-clés

L'ouverture d'esprit, la présence, le travail d'équipe et l'action sont les mots-clés qui inspirent la présidente de l'AFAQ. Pour elle, l'ouverture d'esprit, se manifeste par le respect des clients francophones et anglophones, donc le bilinguisme en affaires, et par l'ouverture aux communautés culturelles qui constituent plus de 25 % de la population de Montréal. L'ouverture aux idées nouvelles, c'est certain, mais l'ouverture au monde des hommes, c'est nouveau pour un regroupement de femmes.

«Avant, l'Association était un peu repliée sur elle-même. Peut-être que pendant un certain nombre d'années, c'était bon que les femmes soient plutôt entre elles pour prendre confiance. Je pense qu'elles sont capables d'aller plus loin.»

En deuxième lieu, la présence des femmes, partout, sans crainte de ne pas dire les bonnes choses parce qu'on représente l'AFAQ est nécessaire : «Ce qui se passe à Chicoutimi doit se régler par les gens de Chicoutimi, sans se faire taper sur les doigts par la provinciale.» Il suffit que les femmes parlent, qu'elles disent des choses intelligentes pour qu'elles soient redemandées. Nicole Beaudoin et ses vice-présidentes prononcent régulièrement des conférences.

«Il suffit d'ouvrir les portes, ce qui est pas mal l'histoire de ma vie. Ouvrir des portes pour les pairs, ouvrir les portes pour qu'il y ait de la place pour d'autres. Une fois que la porte est ouverte, je ne m'accroche pas. Moi, j'en ai eu assez de reconnaissance.»

Troisièmement, le travail d'équipe est un gage de succès, en commençant par la permanence de l'Association, les équipes dans les régions et les comités de gestion. Le défi de Nicole, c'est de faire un travail interrégional afin que les femmes connaissent toutes les femmes extraordinaires qu'elle-même rencontre partout au Québec. L'AFAQ publie un modeste bulletin d'information, mais Nicole n'hésitera pas à investir dans les moyens électroniques, les conférences par satellite, les moyens de communication modernes pour atteindre son objectif.

«Quand on est regroupé, on est une force. On commence à être de plus en plus conscientes de notre force, on a un réseau d'influence dont on ne s'est pas suffisamment servi, mais on va s'en servir pour faire avancer des causes économiques, notamment. L'AFAQ est apolitique, mais peut faire avancer des dossiers qui touchent toutes les

femmes en aidant les femmes d'affaires, la fiscalité entre autres. On a plusieurs fiscalistes et des avocates dans l'Association.»

Le quatrième mot-clé, c'est l'action. Une permanence de sept personnes ne peut pas tout faire. Les alliances stratégiques sont importantes. L'AFAQ collabore ainsi avec la Banque fédérale de développement à l'intérieur du projet «Femmes vers le sommet» pour donner de la formation aux femmes entrepreneures. Ces dernières trouvent, à l'AFAQ, des marraines et peuvent bénéficier des ressources d'une banque de consultant. Nicole considère que ces collaborations sont précieuses. Les besoins sont immenses. D'ailleurs une étude de marché est prévue pour connaître le potentiel de croissance de l'AFAQ dans les différentes régions et selon les profils des femmes d'affaires. Ce que déjà l'on prévoit, sans avoir de chiffres précis, selon Nicole, c'est que la croissance se fera dans les PME et chez les travailleuses autonomes. Peut-être aussi chez certaines professionnelles; il y a de plus en plus de femmes comptables et avocates. Les cadres sont en décroissance, surtout les cadres intermédiaires qui sont nombreuses à lancer leur PME ou leur bureau professionnel.

La demande est forte pour le démarrage d'entreprises. Le gouvernement parle de guichet unique, mais on n'est pas rendu là encore! «Démarrer une entreprise, c'est encore pas mal compliqué! Peut-être qu'un petit centre de démarrage d'entreprises serait une bonne solution», songe-t-elle tout haut. Il y a du pain sur la planche pour une belle fin de carrière. Les idées originales ne manquent pas à l'AFAQ. Ce souper sous le thème de la complicité, une activité à la fois sociale et tout à fait d'affaires où les membres de l'AFAQ invitent leur banquier, en témoigne.

Depuis huit ans, Nicole Beaudoin est veuve; elle parle encore avec une vive émotion de son conjoint décédé d'un cancer, si rapidement, en 15 jours.

«Il n'a pas vu VIA Rail, il n'a pas vu Perkins. Mais je pense qu'il y a une autre vie quelque part et qu'il nous voit là haut. Je pense qu'il est avec moi. Je me le dis, cela m'aide. C'est la vie...»

Nicole perpétue la mémoire de son conjoint en s'occupant activement de la Fondation André Sauvé pour le développement de l'architecture de paysage qui encourage des jeunes à entretenir cette passion de la beauté en leur octroyant des bourses d'études.

«La vie continue. Je vis pour les femmes d'affaires et pour ma famille. J'ai une vie remplie. À 55 ans, j'ai encore des choses à faire. Je ne travaille pas pour l'argent. J'ai déjà gagné jusqu'à 150 000 \$ et je n'étais pas plus heureuse que maintenant.»

2001-09-10