

---

## Johanne Dion et TRANS-HERBe ou la passion des tisanes<sup>1</sup>

Cas produit par le professeur **Brahim ALLALI** et **Claude ANANOU**

---

*Je suis très fière de ce que j'ai réalisé jusqu'à ce jour.  
Mais le succès est toujours le fruit d'un travail d'équipe.  
J'ai eu la chance d'avoir une équipe compétente et dévouée.*

— Johanne Dion, présidente de TRANS-HERBe

Johanne Dion, présidente de TRANS-HERBe<sup>2</sup>, finit de vérifier les états financiers et le rapport de production de la veille et boit d'un seul trait ce qui reste de son *expresso*. Il est à peine huit heures du matin, mais le soleil a déjà envahi près de la moitié de la pièce. D'un pas preste et sûr, elle se dirige vers l'immense fenêtre de son bureau et reste près de cinq minutes à contempler le Mont-Royal comme elle le fait tous les matins quand elle n'est pas en voyage. Quand TRANS-HERBe a emménagé en 2001 dans ce nouveau prestigieux local de 57 000 pi<sup>2</sup> à Saint-Bruno à quelques kilomètres au sud de Montréal, Johanne a choisi justement ce bureau pour pouvoir admirer la montagne comme elle le faisait quand elle était étudiante en chimie à l'Université de Montréal. La montagne est pour elle le symbole de sa propre ténacité et détermination.

Une forte odeur de jasmin monte de l'usine et inonde rapidement le bureau de la présidente chassant inexorablement l'odeur de l'*expresso*. Johanne se rappelle que c'est aujourd'hui que commence la production de la commande du thé au jasmin d'un client japonais. Elle sourit légèrement, hume avec délice l'odeur du jasmin qu'elle aime tant et replonge dans sa méditation en scrutant le Mont-Royal qui se dresse fièrement au centre de l'île de Montréal.

Johanne se rappelle encore chacun des mots de l'entretien téléphonique qu'elle a eu la veille avec un ami qui l'informa de sa nomination au Grand prix de l'entrepreneur d'Ernst & Young 2007<sup>3</sup>. Ce ne sera certes pas la première marque de reconnaissance que la belle quinquagénaire et son entreprise obtiennent<sup>4</sup>. Cependant, chaque fois qu'un événement pareil se produit, Johanne ne peut pas s'empêcher de remonter dans son passé d'entrepreneuse. Elle voit se défiler devant elle,

---

<sup>1</sup> L'excellence de ce cas a mérité à ses auteurs de recevoir, en 2007, le prix Alma-Lepage décerné pour la rédaction d'un cas au féminin. M<sup>me</sup> Alma Lepage a fait don à HEC Montréal d'un fonds dont les revenus servent à l'attribution de bourses et d'un prix dans le but de promouvoir l'avancement des femmes en gestion et de perpétuer l'esprit avant-gardiste dont a fait preuve, tout au long de sa vie, cette première femme diplômée de l'École.

<sup>2</sup> [www.transherb.com](http://www.transherb.com)

<sup>3</sup> C'est M<sup>me</sup> Dion qui sera la lauréate de ce prix prestigieux, prix pour lequel elle était en lice au moment de la rédaction du cas.

<sup>4</sup> Voir l'annexe 2.

comme dans une salle de cinéma, les épisodes de sa vie, ses difficultés de départ, le banquier qui ricane en lui disant que sa banque ne finance pas la « production de foin ». Elle voit également tous ceux qui l'ont soutenue : les fournisseurs qui lui ont fait confiance, les employés qui l'ont suivie, sa famille, ses amis, etc.

## **Johanne Dion : fleur dans le désert ou garçon manqué?**

Native de Drummondville, Johanne Dion est l'aînée de trois filles. Son père était contremaître dans une manufacture locale et sa mère était femme au foyer. L'un de ses aïeux était maire d'une petite ville en Gaspésie. Tous ses autres grands-parents et arrière-grands-parents étaient fermiers. Ayant choisi la voie des affaires, Johanne est en quelque sorte la fleur qui éclot dans le désert. « Dans la famille proche, je n'ai personne que ce soit dans la famille de mon père ou de ma mère qui était commerçant. Je suis la première de cette génération-là<sup>1</sup> », précise-t-elle.

Johanne l'enfant était très déterminée. Déjà à l'âge de trois ans, elle allait toute seule rendre visite à sa grand-mère qui demeurait trois rues plus loin. « À l'époque, les fessées étaient chose courante. Je disais à mon père : “Papa, donne-moi une fessée. Je vais voir ma grand-mère toute seule. Je n'ai pas besoin de toi [pour m'accompagner].” Pourtant, il y avait un grand boulevard à traverser », se rappelle-t-elle avec un large sourire.

Selon toute vraisemblance, son père s'attendait à avoir un garçon. Qu'à cela ne tienne! Il a éduqué Johanne comme si elle était garçon.

Il me considérait comme son petit garçon et non comme une fille, dit-elle. J'allais faire l'épicerie avec lui, j'allais au garage... Mon père jouait au croquet à l'époque et j'étais souvent avec lui. J'étais alors souvent avec des hommes. Je n'avais aucun problème avec ça. Il me gâtait beaucoup.

Qui plus est, la différence d'âge de trois ans avec la cadette et de huit avec la benjamine, n'encourageait pas Johanne à trop les fréquenter, en tout cas, pas en tant qu'amies. Ainsi, depuis toujours, ses meilleurs copains étaient des garçons. Même à l'école privée qu'elle fréquentait à Drummondville, il n'y avait que trois autres filles dans sa classe. Tous les autres étaient des garçons. Il faut dire qu'à l'époque, la proportion des garçons dans les écoles était de loin supérieure à celle des filles, surtout en région.

La mère de Johanne avait fait des études pour devenir institutrice, mais sa propre mère s'y était opposée. Pour elle, une femme doit se consacrer avant tout à l'éducation de ses enfants. Frustrée, la mère de Johanne a tout fait pour inculquer à ses filles le sens de l'autonomie, de la débrouillardise et de la prise en charge de soi. Ainsi, déjà à l'âge de douze ans, Johanne était autorisée à venir en bus à Montréal avec ses copines sans être accompagnée d'un parent.

En contrepartie de l'autonomie qu'ils lui donnaient, ses parents n'exigeaient de Johanne qu'une seule chose : il ne fallait surtout pas avoir de mauvaises notes. Cet accord tacite a été pour beaucoup dans l'excellence de Johanne dans ses études. Ainsi, après des études primaires et

---

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, toutes les citations sont tirées d'un entretien accordé par M<sup>me</sup> Johanne Dion le 18 juillet 2007. Certaines données proviennent également d'une entrevue de l'entrepreneure avec le premier auteur le 22 novembre 2001 dans le cadre d'une recherche doctorale.

secondaires à l'école publique qu'elle trouvait « plate et école de filles », Johanne s'est inscrite au collège Saint-Bernard de Drummondville qui commençait juste d'admettre les filles dans ses programmes et où elle a fait deux années dans un milieu surtout de garçons.

Johanne ne voulait plus rester à Drummondville. Elle voulait à tout prix venir à Montréal qu'elle aimait et aime toujours. À vrai dire, Johanne aime beaucoup les grandes villes qu'elle trouve bien plus vivantes : New-York, Paris, Tokyo, etc.

J'ai fait mon cégep en sciences pures à Maisonneuve à Montréal. J'étais toujours forte en mathématiques et en chimie. [...] j'étais très organisée. C'est moi qui étais leader lorsqu'il s'agissait d'organiser des concours ou des activités. [...] J'avais un sens très marqué de l'initiative. [...] Je suis sortie du cégep en 1972. Par la suite, j'ai fait un baccalauréat en chimie à l'Université de Montréal. Ça s'est très bien déroulé et je suis sortie de l'université en 1977. [...] J'aime beaucoup le côté applications et travail au laboratoire. C'est la raison pour laquelle j'ai opté pour la chimie. [...] Je voulais m'orienter en recherche et développement. [...] Au début, je voulais faire la chimie nucléaire, mais à la deuxième année j'ai choisi la chimie alimentaire.

À sa sortie de l'université en 1977, Johanne n'avait pas que le diplôme de baccalauréat en poche. Elle avait également deux filles dont la dernière était née deux semaines seulement après l'examen final.

## **Johanne Dion : d'employée à intrapreneure**

Déjà avec sa première fille, Karine, qu'elle a eue en 1972 à la fin de ses études secondaires, Johanne qui n'avait que dix-huit ans, était contrainte de travailler très dur. Il ne s'agissait plus de garder le petit cousin comme elle le faisait à Drummondville; il s'agissait maintenant de se trouver des emplois suffisamment rémunérateurs pour subvenir à ses propres besoins ainsi qu'à ceux de sa première puis de sa deuxième fille. Ainsi, a-t-elle travaillé au laboratoire de la Société des alcools ainsi que chez Steinberg.

À l'époque, c'était le début des marques privées. Il y avait les étiquettes blanches, les étiquettes jaunes, etc. Il fallait donc réadapter tous les produits pour les transformer en produits de marque. J'ai fait ça pendant six mois. À un moment donné mon patron me dit : « Johanne, j'aime beaucoup travailler avec toi, mais tu vas prendre ma place. On va régler ça comment? » Je lui ai dit : « Moi je fais mon travail et je vais faire le tien. » Il est parti en riant et m'a dit : « Un jour, toi tu vas avoir ta compagnie. Tu aimes faire beaucoup [de choses] en peu de temps et tu es bien organisée. »

Johanne décrocha un autre emploi dans un laboratoire de recherche où elle fut chargée de développer des produits amaigrissants et des barres vitaminées.

C'est mon patron chez Steinberg qui m'a recommandée à une autre compagnie qui cherchait quelqu'un pour faire des formulations. [...] Je leur ai fait un régime amaigrissant qui s'appelait à l'époque *Nutri-Diet*. [...] Je voyais les gens boire du coke et manger du *Nutri-Diet* et je me disais : « c'est illogique. »

Un voyage qu'elle avait effectué durant ses études à Paris allait se révéler très profitable. En effet, elle avait constaté que plusieurs clients sur la terrasse du café où elle s'était attablée, commandaient une verveine ou un tilleul en sachet. Cette pratique était très peu connue au Canada où ces infusions étaient associées à des traitements thérapeutiques ou médicaux plutôt

qu'à une consommation courante. De ce voyage avait commencé l'intérêt de Johanne pour les infusions d'herbes comme alternative aux barres amaigrissantes. Pour elle, manger pour maigrir avait peu de sens. Par contre, boire une infusion amincissante à base de plantes naturelles était plus logique. En plus, elle est une bonne alternative à la consommation quotidienne d'autres boissons.

Ainsi, les travaux de recherche de Johanne et son sens inné de l'innovation l'ont amenée à développer *Éliminex*, la première tisane amincissante au Canada qui demeure à ce jour, la plus vendue dans le pays.

L'intérêt de Johanne pour les herbes et l'absence d'un fabricant québécois de sachets de tisane l'ont amenée à travailler pour Cominso-Senta qui a ouvert la première usine québécoise de tisanes. Elle les a aidés à développer toute une série de produits diététiques dont plusieurs sont toujours en vente. Johanne a profité de ces années chez Senta pour parfaire ses connaissances tant en matière de formulation de tisanes et de développement de nouveaux produits que dans l'importation d'herbes diverses de partout dans le monde, la matière première n'étant pas disponible au Canada. Ces connaissances vont beaucoup lui servir par la suite.

... j'ai commencé à développer certaines marques à l'époque en 1978. Il y avait la tendance à développer les marques maison non identifiées. Alors, j'ai eu le temps de travailler ça, j'ai fait beaucoup de recherche et j'aimais ça. [...] Comme on n'avait pas de machines à ensacher, nous préparions les mélanges et les envoyions à Paris où ils étaient conditionnés. La marge de profit était très faible. À un moment donné, j'ai rencontré une compagnie qui m'a beaucoup aidée : Les cafés Brossard à Saint-Léonard. Ils avaient des machines à thé. Je suis allée voir Pierre Brossard qui m'a vraiment ouvert des portes. Il nous a vendu une machine et nous avons commencé à ensacher nos herbes nous-mêmes.

Cependant et bien qu'elle fut bien payée, Johanne vivait mal son statut de salariée. L'autonomie et le sens de la débrouillardise dans lesquels elle a été éduquée ont développé non seulement sa créativité mais également sa rébellion contre le conformisme, corollaire presque pléonastique du salariat. Ainsi, demanda-t-elle à son employeur de lui céder des actions de l'entreprise. Pour elle, il était tout à fait naturel qu'elle devienne associée dans la firme qu'elle a fait développer. Les produits qu'elle avait créés étaient sur les tablettes de tous les magasins de produits nutritifs et de toutes les pharmacies du Québec et d'autres provinces. Son employeur voyait les choses d'un autre œil. Il était hors de question pour lui de s'associer à une employée si indispensable fut-elle. Le divorce d'avec l'entreprise était ainsi prononcé et Johanne dut quitter son emploi.

Johanne était prête à prendre son envol. Elle avait appris sur le mélange des herbes et la formulation des produits bien plus que quiconque d'autre au pays. Elle était très connue et appréciée de la clientèle. Elle connaissait tous les fournisseurs d'herbes servant à la fabrication des infusions. Cependant, elle n'avait pas d'argent.

Ses démarches auprès des banques pour contracter un prêt se révélèrent vaines. Elle se souvient aujourd'hui encore, comme si c'était hier, avec beaucoup d'émotion, de ce banquier qui lui a dit qu'il ne pouvait pas financer la création d'une entreprise de fabrication de foin.

Sur le conseil des banquiers, Johanne accepta de s'associer avec un client de son ancien employeur. C'est ainsi qu'en 1987, Johanne créa sa première entreprise, Hersa-T, dont elle

détenait la présidence ainsi que la moitié des actions. Aussitôt, Johanne développa une nouvelle ligne de produits dont plusieurs sont toujours en vente aujourd'hui. L'association avec un client, si elle a garanti un débouché certain aux produits d'Hersa-T comme les banquiers l'avaient prêté, n'en a pas moins posé des problèmes comme Johanne le précise : « C'était [l'association avec un client] une erreur monumentale car, comme on faisait des sachets et on développait de nouvelles formules, mes clients n'étaient pas du tout confiants du fait que l'un de leurs concurrents était mon associé. »

En outre, si le partenaire de Johanne n'était pas actif dans l'entreprise, son fils qui n'y avait aucun rôle officiel, commençait à mettre son grain de sel partout, de telle sorte que, cinq ans plus tard, soit en 1992, la cohabitation était devenue impossible et le divorce était encore une fois prononcé.

Je mettais beaucoup d'eau dans mon vin. J'essayais d'organiser les choses et de réinvestir les profits dans l'achat de l'équipement. [...] Mais ça ne pouvait pas continuer. On n'avait pas la même philosophie [...] même si l'entreprise fonctionnait bien. On avait 25 à 30 employés.

Johanne dut partir de Hersa-T sans le sou. En plus, son contrat d'association comportait une clause de non-concurrence de trois ans. Pour elle, il était cependant hors de question de rester inactive ni de s'éloigner de ce secteur d'activité qu'elle a tant développé. Afin de « racheter sa liberté », elle a dû déboursé quelque 75 000 dollars en frais de justice et renoncer à tous ses intérêts dans l'entreprise. Qu'importe! Elle était libre d'entreprendre à sa guise.

## **Johanne Dion : d'intrapreneure à entrepreneure – la création de TRANS-HERBe**

TRANS-HERBe a été créée le 4 juin 1992 dans la maison de Johanne Dion sur la Rive-Sud. Les frais d'avocat pour racheter sa liberté de Hersa-T l'avaient mise financièrement à sec. Comment alors se lancer en affaires sans le sou ou presque et avec une maison grevée de trois hypothèques? Johanne Dion allait montrer que cela est bien possible pourvu que l'on soit déterminé à réussir.

Je n'avais pas d'argent, mais je savais que j'allais réussir. [...] Je n'avais pas fait d'étude avant la création. J'étais tellement convaincue que j'ai décidé de me lancer dans la fabrication de sachets de tisane. Je voyais qu'il y avait une belle progression, j'aimais les herbes, j'aimais le monde qui entourait ces produits-là, alors je ne me suis même pas posé la question de savoir si j'allais échouer ou réussir. Tout le monde pensait que je ne passerais pas, que mon ancien partenaire était trop fort et que j'allais me faire casser. Mais j'ai réussi. [Se souvient-elle avec une fierté qu'elle ne fait rien pour cacher.]

Bon nombre de clients et fournisseurs lui faisaient cependant confiance. Elle avait toujours payé ses dettes rubis sur l'ongle du temps où elle était présidente de Hersa-T. Un client qui était en même temps fournisseur d'herbes l'a autorisée à utiliser une partie de son local. Johanne savait qu'elle n'aurait aucun problème à se faire livrer la matière première à crédit. Obtenir la machinerie était une autre histoire.

Johanne accepta de se faire aider par son père qui lui donna deux mille dollars. Elle a découvert tout récemment que, constatant sa détermination, son père avait emprunté cette somme à la banque.

Ayant reçu les deux mille dollars, Johanne s'envola pour l'Allemagne où elle a rencontré ses fournisseurs de matières premières.

Je leur ai dit : « Écoutez, vous savez ce qui m'est arrivé. Je vais repartir en affaires, mais je n'ai pas d'argent pour vous payer. Je veux que vous m'envoyiez des conteneurs de matières premières. Voici mes chiffres. » Je n'étais pas partie les mains vides. J'avais fait tous mes calculs. Alors, je leur ai dit : « Vous voyez, dans six mois, je vais pouvoir commencer à vous payer et dans deux ans, je serai à jour. »

Après l'Allemagne, Johanne s'envola pour Bologne en Italie où elle allait « camper » dans le hall d'une grande entreprise de fabrication de machines d'ensachage. Devant son insistance implacable, le président de la firme accepta de la recevoir en audience. « Je lui ai dit : “Si vous acceptez de manger avec moi, je vous expliquerai mon projet. Vous verrez que je serai capable de commencer à vous payer votre machine une année après le début de la production.” »

Intrigué par tant de détermination et de confiance en soi, le président italien a accepté de lui livrer la machine. Une machine à la pointe de la technologie qui coûtait pas moins de 700 000 dollars. « J'étais un modèle historique pour la compagnie. [...] En plus, c'est lui [le patron italien] qui a payé le repas », se rappelle-t-elle en riant à pleines dents. La machine est arrivée cinq mois et demi plus tard au lieu des six mois initialement prévus. Reconnaissante, Johanne allait lui acheter une deuxième machine quelques années plus tard.

Le président italien nous a même rendu visite ici. Il se demandait toujours comment j'avais fait pour le convaincre de nous livrer la machine sans paiement. Je lui avais demandé juste de me dire oui ou non et il a dit « oui ». C'était fait sur une poignée de main. Il m'a même offert un contrat d'emploi en Italie, mais je n'étais pas intéressée.

En attendant la livraison de la machine, Johanne continuait son travail de R&D. Elle savait que l'avenir de l'entreprise en dépendrait. Cependant, l'arrivée de la machine ne résolvait pas tous les problèmes de Johanne. Il est vrai que la matière première était déjà assurée. Il est vrai aussi que les employés, dont la plupart étaient partis de Hersa-T avec Johanne, vivaient surtout de leur assurance-emploi. Cependant, il n'était pas possible de mettre la machine ensacheuse dans le sous-sol de la maison. Il fallait donc se trouver un local plus approprié. Cependant, la banque ne voulait toujours pas accorder un prêt à Johanne. Le fait d'être femme n'était probablement pas étranger à une telle réticence.

Le salut allait venir du côté d'un partenaire silencieux que Johanne était allée chercher en Ontario. Ce partenaire, lui-même propriétaire d'une grosse entreprise d'ensachage de thé et de café, avait accepté d'ensacher les mélanges d'herbes de Johanne en attendant la livraison de l'ensacheuse italienne. Il n'a pas hésité un seul instant à ouvrir un compte dans lequel il a déposé 250 000 dollars à la disposition de Johanne alors que cette dernière n'en demandait que 25 000 à la banque. Des dispositions contractuelles très claires ont été négociées avec le nouveau partenaire pour éviter le genre de problèmes dont Johanne venait de se sortir. « Ce n'est pas parce qu'on divorce une fois qu'on ne peut plus se marier. Ce n'est pas parce qu'on a eu un accident d'auto qu'on ne doit plus conduire. [...] Il est préférable d'avoir 50 % d'une grosse pizza que la totalité d'une très petite pizza », commente très sagement Johanne au sujet de ce deuxième mariage d'affaires.

La manne financière apportée par le nouveau partenaire allait faire pousser des ailes à la jeune entreprise. En effet, TRANS-HERBe a aussitôt emménagé dans un local de 3 000 pieds carrés, puis, quelque temps après, dans un autre local de 8 000 pieds carrés. Les fournisseurs étaient régulièrement payés de même que l'entreprise italienne. Johanne s'est même permise d'acheter une deuxième ensacheuse usagée, fabriquant des sachets réguliers sans enveloppes ni étiquettes de la compagnie Les Cafés Brossard qui voulait se consacrer exclusivement à la production du café. Cette machine fait toujours partie de l'outil de production de TRANS-HERBe.

Durant les dix-huit premiers mois d'activité, TRANS-HERBe avait conquis tous les anciens clients que Johanne avait chez Hersa-T. Cette dernière dut alors mettre la clef sous la porte. Pour Johanne, les deux plus grandes erreurs de son ancien associé ont été d'une part, de démanteler l'équipe de R&D de l'entreprise et d'autre part, de ne pas réinvestir. Encore fragile financièrement, TRANS-HERBe n'a pu racheter qu'une seule machine de Hersa-T.

## **Organisation de TRANS-HERBe**

« Le mot TRANS-HERBe vient de la contraction de “Transformation des herbes”. Si vous regardez sur ma carte d'affaires, vous allez trouver les lettres “T”, “H” et “E” qui forment le mot “thé”. »

L'organisation de TRANS-HERBe est à cheval entre celle d'une PME classique où les fonctions sont interpénétrées et celle de la PME managériale qui s'apparente davantage à la grande entreprise. Les fonctions au sein de TRANS-HERBe sont la Gestion du personnel, la Recherche et développement, le Marketing et exportations, le Contrôle de qualité, la Comptabilité, et enfin, la Production<sup>1</sup>. Cependant, et bien qu'elle fasse partie de quelques conseils d'administration, Johanne a choisi de ne pas en avoir un – pas encore en tout cas – au sein de TRANS-HERBe.

### **Gestion du personnel**

Avec près de 140 employés, TRANS-HERBe reste encore une entreprise privilégiant la proximité et le contact direct avec les employés. Bien qu'elle connaisse « tous les visages au sein de l'entreprise », Johanne a choisi de déléguer entièrement la gestion du personnel ainsi que la gestion courante à sa fille aînée Karine Pomerleau, vice-présidente de l'entreprise. Ainsi peut-elle se consacrer à la coordination entre les directeurs de même qu'aux activités de développement de l'entreprise et surtout des ventes.

Bien que la gestion directe du personnel ne relève plus d'elle, Johanne a mis en place les grandes lignes directrices qui régissent aussi bien l'embauche que la gestion des employés. Ainsi, privilégie-t-elle le recrutement de personnes autonomes et animées du sens du défi. Autrement dit, des « intrapreneurs dans l'âme ». Autres valeurs fortes recherchées chez les nouvelles recrues et scandées partout dans l'entreprise : le sens des responsabilités, les aptitudes au changement, la loyauté et l'ouverture d'esprit pour faire autre chose que le poste pour lequel l'employé a été recruté.

---

<sup>1</sup> Voir l'organigramme de l'entreprise à l'annexe 3.

La personne ne doit pas être bornée, dit-elle. Un employé peut être directeur de production, mais doit pouvoir me donner un coup de main dans la formulation des produits, par exemple. [...] Un employé qui change d'emploi tous les six mois pour chercher un meilleur salaire n'a pas sa place ici. [...] Je dois pouvoir compter sur les personnes qui travaillent avec moi. [...] J'ai toujours engagé des gens qui ont plus de compétences que moi dans leur domaine. J'essaie de leur apprendre ce que je sais et d'apprendre d'eux également. J'ai toujours valorisé la compétence. Je suis plutôt chef d'orchestre. Je ne cherche pas à être le meilleur violoniste ou quoi que ce soit.

Johanne insiste beaucoup sur le perfectionnement et le bien-être de ses employés à travers l'apprentissage et l'amélioration de leurs conditions de travail. Elle ne peut pas oublier que beaucoup d'entre eux n'ont pas hésité à la suivre après son départ de Hersa-T travaillant même sans rétribution quand elle ne pouvait pas leur payer un salaire. Ainsi, en plus de la formation sur le tas, les employés de TRANS-HERBe suivent-ils des cours d'anglais et de conditionnement physique trois fois par semaine depuis 2004. En plus, ils savent qu'ils peuvent obtenir auprès de Johanne et de sa fille tout le soutien nécessaire en cas de besoin.

### **Recherche et développement**

De toute évidence, la R&D constitue la « pierre angulaire » de TRANS-HERBe. Johanne en a toujours fait son cheval de bataille aussi bien sur le marché québécois qu'à l'international.

Notre grande force a toujours été la R&D. J'ai avec moi une équipe dont plusieurs membres travaillaient à Hersa-T et qui ont été congédiés en même temps que moi. Pour soutenir une entreprise, il n'y a pas mieux que la R&D. Si vous faites toujours les mêmes produits, ils seront très vite démodés. Il faut toujours être avant-gardiste, regarder quelles nouvelles boissons on peut créer. Pour moi, la R&D c'est d'aller toujours voir ce qu'on peut faire de nouveau.

Le Service de recherche et développement est composé de cinq techniciens alimentaires chapeautés par Claude E. Cusson, un chimiste ayant trente-cinq années d'expérience en chimie gustative et olfactive. Plusieurs de ses recettes sont mondialement reconnues. Claude a considérablement contribué à positiver l'image des tisanes traditionnellement perçues comme des « breuvages à vocation thérapeutique, plutôt insipides ou franchement désagréables au goût » de manière qu'on les associe plutôt « à des boissons savoureuses pouvant être dégustées tout autant chaudes que glacées »<sup>1</sup>.

### **Marketing et exportations**

Johanne, en collaboration avec son équipe commerciale, s'occupe des ventes aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation. Elle aime beaucoup voyager et explorer de nouvelles cultures. Lors de ces voyages, Johanne chérit particulièrement le contact avec la clientèle et les fournisseurs. D'ailleurs, la distinction qu'elle fait entre fournisseur et client est souvent difficile à percevoir. D'une part, certains de ses fournisseurs de matières premières sont également clients de son entreprise puisqu'elle leur vend divers produits canadiens (senega, lycopode, castoréum et gomme de sapin). D'autre part, quand elle se déplace dans un pays étranger, elle se donne pour objectif non seulement de prospecter des acheteurs potentiels de ses produits, mais également de

---

<sup>1</sup> Note de présentation de l'entreprise et de sa présidente rédigée pour la nomination de M<sup>me</sup> Dion au Grand prix d'Ernst & Young.



chercher des sources d'approvisionnement possibles. La distinction devient encore plus difficile quand il s'agit de comprendre le traitement qu'elle réserve aux uns et aux autres.

J'ai toujours bien traité mes fournisseurs et mes clients. Je leur dis toujours la vérité. Si vous n'êtes pas capable de payer, n'attendez pas l'échéance pour le leur dire. Dites-leur la vérité. Ils apprécieront beaucoup. Ce sont justement mes fournisseurs et mes clients qui m'ont permis de me lancer dans les affaires sans le sou et avec trois hypothèques sur la tête.

Johanne s'appuie sur une force de vente bien formée et percutante.

Comme je suis souvent en voyage, dit-elle, le client doit pouvoir obtenir des réponses rapides à ses questions. Pour moi, il est très important que tout le monde sache donner toute l'information [demandée par le client]. [...] Pour moi, la vente doit représenter 60 à 70 % de la force [d'une entreprise]. Mais la vente doit être supportée par la production. Si vous n'avez pas une bonne équipe de production derrière et que vous sortiez un produit de mauvaise qualité, vous n'aurez pas de clients.

### **Produits et production de TRANS-HERBE**

Dès le début, TRANS-HERBE a choisi de développer les marques privées des clients en se positionnant dans le gourmet (haut de gamme). Elle « fabrique actuellement plus de 600 variétés de tisanes et de thés aromatisés<sup>1</sup> » représentant 40 % de l'ensemble des tisanes et 80 % des marques privées vendues au Québec. Sa production quotidienne est de l'ordre de 1 500 000 sachets pour un chiffre d'affaires de plus de 21 millions de dollars en 2006-2007.

Bien que se focalisant sur le développement de marques privées, TRANS-HERBE a lancé, durant les premières années d'activité, deux nouvelles lignes de produits maison qui allaient s'avérer une réussite commerciale fulgurante : La CourTisane et Four O'Clock largement disponibles dans les magasins de produits naturels et les boutiques gourmets. Ces deux lignes de produits répondent à une demande plus spécialisée émanant d'une clientèle « aux goûts plus raffinés ».

Le nom de Four O'Clock m'est venu alors que j'étais à Londres près du pont. Je regardais *Big Ben* et il était à peu près quatre heures. C'était l'heure du thé et j'ai eu l'idée de lancer une ligne de produits portant le nom de Four O'Clock que j'ai fait enregistrer à mon retour au pays.

La CourTisane et Four O'Clock représentent actuellement un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires de TRANS-HERBE alors que les marques privées interviennent pour près de 80 %.

Les produits de TRANS-HERBE se présentent sous des formes très variées : sachets réguliers, sachets fraîcheur, sachets pour le bain, sachets pyramidaux, cannettes de thé en feuilles entières, etc.

Tout au long de son processus de production, TRANS-HERBE fait du respect de l'environnement un impératif ne souffrant aucun compromis. Ainsi et contrairement à plusieurs de ses concurrents, l'entreprise ne produit que des sachets non blanchis au chlore, utilise des enveloppes protectrices biodégradables et emballe ses produits dans des cartons en fibres recyclées.

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

En plus, soucieuse de préserver la santé des consommateurs, Johanne a acquis en 2006 deux nouvelles machines italiennes dont une IMA C-27 produisant des sachets sans broche.

Que dire aussi de ces révolutionnaires sachets pyramidaux produits par une machine FUSO de facture japonaise permettant d'offrir aux connaisseurs, feuilles de thé entières, morceaux de fruits, pétales de fleurs pour une tisane ou un thé au goût incomparable? Pur délice, autant gustatif que visuel. Deux technologies avant-gardistes et très différentes des autres<sup>1</sup>.

Déterminée à aller toujours plus loin dans la satisfaction des consommateurs et la préservation de leur bien-être, Johanne a fait implanter les normes HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*). De même, elle a fait certifier son usine sous QAI (*Quality Assurance International*) et ECOCERT (Certification européenne), a obtenu la certification cachère requise par une large proportion de la clientèle, ainsi que le label Commerce Équitable garantissant des revenus justes aux producteurs d'herbes et d'épices dans les pays pauvres.

Les résultats ne se sont jamais fait attendre : une production qui passera bientôt la barre de deux millions de sachets par jour, un chiffre d'affaires en constante croissance et une aire de production qui ne cesse de grandir. En effet, en 2001, quand l'entreprise a emménagé dans ses nouveaux locaux de Saint-Bruno d'une superficie de près de 57 000 pieds carrés, tout le monde pensait que Johanne avait vu trop grand et qu'une large partie des locaux resterait inutilisée. Moins de cinq ans plus tard, un agrandissement portant la superficie totale à 84 000 pieds carrés était rendu nécessaire.

## Johanne Dion et l'international

L'apprentissage de l'international de Johanne a commencé dès son premier emploi chez Cominso-Senta. C'est justement à cette période qu'elle a noué contact avec les exportateurs étrangers d'herbes de même qu'avec les fabricants de machinerie. Ainsi, dès la création de TRANS-HERBe a-t-elle commencé à exporter d'abord aux États-Unis puis à plusieurs autres pays dont le Japon, Taiwan, la Corée du Sud, la Malaisie, l'Indonésie, le Mexique, Singapour, la Suède, le Danemark, la Hollande, la Belgique, la France, l'Allemagne, etc. Elle a commencé récemment à vendre en Chine, un pays traditionnellement exportateur de thé, mais dont plusieurs importateurs rencontrés à l'exposition du Fancy Food Show aux États-Unis, ont été séduits par les mélanges de thé et d'herbes de TRANS-HERBe ainsi que par l'emballage *Made in Canada*.

En plus de ses thés et tisanes, TRANS-HERBe exporte également à ses fournisseurs, qui deviennent de ce fait des clients, divers produits achetés au Canada comme le senega, le lycopode, le castoréum et la gomme de sapin. « Pour nous, la progression ne peut se faire que par l'exportation », dit-elle.

La plupart de ses clients et fournisseurs, Johanne les a rencontrés dans les expositions auxquelles elle participe partout dans le monde. Que ce soit le Fancy Food Show à New York ou à Chicago, le Natural Product Expo East ou West (NPEE, NPEW), le Biofach de Nuremberg en Allemagne, le Foodex du Japon ou le Canadian Health Food Association (CHFA), Johanne est toujours du voyage. Cependant, bien que le choix des pays d'exportation soit délibéré, TRANS-HERBe

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

exporte également dans des pays que Johanne n'avait jamais pressentis. C'est entre autres le cas de la Hollande, de la Suède et du Danemark dont des importateurs ont été rencontrés dans des expositions internationales.

Les expositions internationales constituent en fait l'une des principales sources d'informations sur les marchés étrangers ainsi que sur l'évolution des tendances et goûts du marché. Johanne s'enquiert également auprès des gouvernements du Québec et du Canada sur ce qui se fait dans son domaine dans les différents pays. Elle n'hésite pas non plus à faire appel à d'autres organismes et associations professionnelles en fonction de ses besoins en informations.

Johanne a eu sa dose de difficultés liées à la gestion des transactions avec l'étranger. Elle a même failli être kidnappée au Mexique alors qu'elle montait une usine pour le traitement de la camomille avec un partenaire mexicain. Elle a été volée plusieurs fois lors de ses voyages même en Europe. Johanne a également goûté à l'arnaque. Ainsi, se rappelle-t-elle, avec un sourire indulgent, du conteneur soi-disant d'herbes importé de Bulgarie et contenant des pierres et des rochers alors que l'exportateur avait déjà été réglé.

Elle se souvient comme si c'était hier de l'un de ses premiers voyages à Taiwan en compagnie de son directeur de R&D.

C'était le mois d'août. Comme j'adore le soleil, j'arrive la peau bronzée. Les Taïwanais considèrent que plus la femme est blanche de teint, plus elle est de famille noble et ne fait pas partie des familles pauvres qui travaillent aux champs. Alors quand je suis arrivée là-bas, ils pensaient que je ramassais les herbes. Je n'étais plus alors considérée comme la présidente de TRANS-HERBe mais comme ramasseuse d'herbes. [...] Pour corriger la situation, le client m'a offert un beau chapeau qui a donné plus de blancheur à ma peau et je me suis dit que dorénavant, il valait mieux que je vienne les rencontrer au mois de janvier pour avoir une peau blanche et donner plus une impression de noblesse. C'est mon directeur de R&D qui a fini les négociations avec eux.

## **Philosophie de gestion et de vie de Johanne Dion**

Chimiste passionnée, Johanne a également beaucoup appris sur le tas. Aussi, son style de gestion est empreint de beaucoup de réalisme et de pragmatisme. Elle privilégie le même type d'apprentissage pour ses employés.

« Ma vie professionnelle a pris beaucoup plus d'importance aux dépens de ma vie privée », reconnaît-elle. Mais loin de le regretter, Johanne a fait de sa liberté d'entreprendre une condition de continuité avec son nouveau conjoint tellement sa passion entrepreneuriale est débridée et implacable. Cela dit, « Je n'ai jamais travaillé pour l'argent, aime-t-elle préciser. J'ai toujours cherché à accomplir des choses. L'argent en lui-même ne peut pas être l'objectif. Quand vous allez dans une pharmacie ou une épicerie et vous voyez tous les sachets de tisanes que vous avez réalisées, c'est tellement valorisant. C'est ça le plus important. »

Néanmoins, Johanne sait prendre le temps de méditer.

À tous les quatre ou cinq mois, je prends une semaine de relâche qui me permet de réfléchir sur ce que je veux faire, où je veux aller, etc. [...] J'essaye toujours de m'éloigner de la maison afin que ce

soit une vraie détente, de préférence au bord de l'eau avec le soleil. [...] C'est comme ça que je me ressource. [...] Je prends également quelques jours après les expositions à l'étranger.

Johanne chérit beaucoup la gestion proxémique tant avec ses collaborateurs, qu'avec ses clients, fournisseurs et autres partenaires et professionnels. « Moi, je me serais beaucoup ennuyée dans une grande entreprise », se plaît-elle à dire. Cette proximité, corollaire presque inéluctable de la gestion dans un contexte de PME, confère à TRANS-HERBe son visage humain qui plaît beaucoup à tous ceux qui travaillent avec Johanne. Pourtant, l'exercice du pouvoir n'a jamais compté parmi ses objectifs. « Je vois que j'ai le pouvoir, constate-t-elle, mais je n'en tire aucune satisfaction personnelle. »

Malgré son style de gestion en apparence relâché, Johanne définit des objectifs très clairs et flexibles, mais jamais au-delà d'un ou de deux ans au maximum.

Moi je gère par objectifs sur trois, six ou douze mois. Je me demande toujours où on sera dans cette perspective. Notre environnement change tout le temps. Je ne peux pas fixer des objectifs sur une plus longue période. Ils ne seraient pas réalistes.

Cependant, la réalisation de ces objectifs n'est pas une aventure individuelle. Johanne privilégie la délégation des pouvoirs à des collaborateurs dévoués et compétents rigoureusement triés sur le tas. Sans ces collaborateurs, Johanne ne se permettrait pas de voyager autant ni de savourer ses moments de méditation à tous les quatre ou cinq mois. Elle tire profit également des ressources situées à l'extérieur de son entreprise. Ainsi, dit-elle : « J'aime beaucoup m'entourer dans le sens où j'aime faire partie de groupements, siéger à des conseils d'administration, etc. Cela me permet beaucoup d'apprendre. Le réseau est très important. »

Aux jeunes porteurs de projets, Johanne conseille de ne pas se laisser décourager par les mauvais conseils qui leur recommandent de chercher la sécurité d'emploi. « Quand vous avez une belle idée, dit-elle, faites tout pour la concrétiser. Si ça ne marche pas, ce n'est pas grave. N'ayez pas peur de recommencer. On apprend beaucoup et rapidement de l'échec. »

En plus de ses qualités entrepreneuriales incontestées, Johanne est une femme très généreuse ayant à cœur le bien-être de sa communauté et de l'humanité tout entière. Ainsi, a-t-elle fait partie pendant près d'une décennie du conseil d'administration de l'Unicef Montérégie, une organisation caritative œuvrant pour le bien-être et la protection des droits des enfants dans le monde. De même, elle contribue par des dons d'argent ou de produits à différents projets communautaires et humanitaires comme le Centre Aux Quatre Proches, ainsi que les banques alimentaires de la région métropolitaine : Les Moissons Rive-Sud, Maison du père, Moisson Montréal, Accueil Bonneau, etc.

## **Perspectives de développement**

Johanne a reçu jusqu'à présent trois offres d'achat de la part d'investisseurs intéressés par l'acquisition de TRANS-HERBe, mais les a toutes déclinées. Elle justifie ce refus par la présence de sa fille Karine qui est très intéressée par la relève en partenariat avec un employé très actif dans l'entreprise et très proche de Karine. « Karine est très forte en production alors que

l'employé est très fort en vente. » C'est justement cette complémentarité, mais aussi cette complicité qui rassurent aujourd'hui Johanne quant à l'avenir de TRANS-HERBE.

Ma fille travaille à TRANS-HERBE depuis dix ans. Elle a 35 ans et deux enfants. Elle est presque ma sœur. Nous nous entendons très bien au travail [...] et elle a la même passion que moi. [...] Quand elle sera prête [pour prendre la relève], elle me le fera savoir. [...] Karine est notaire de formation. Elle a même exercé pendant plus de deux années, mais elle trouvait qu'elle n'avait pas assez de défis à relever tandis qu'ici elle a de nombreuses solutions à trouver.

Néanmoins, lors de ses méditations, Johanne ne peut pas s'empêcher de penser à la relève. Karine sera-t-elle toujours intéressée par l'entreprise? Et si Virginie, sa deuxième fille, décidait, elle-aussi, de s'y intéresser? Il est vrai qu'elle a toujours manifesté son désintérêt total pour l'entreprise, mais n'était-ce pas le cas également de Karine avant d'abandonner le notariat et de se joindre à sa mère?

D'autre part, où l'évolution actuelle de TRANS-HERBE la mènera-t-elle? L'entreprise a fait jusqu'ici deux acquisitions, mais Johanne précise que si l'entreprise doit grandir, elle grandirait avec ses employés actuels et tout en gardant son visage humain. « Je ne rêve pas, dit-elle, d'avoir 150 usines. » Pourtant, Johanne est consciente qu'à mesure que son entreprise se développe, son environnement change. « Jusqu'ici nous étions sur une niche, mais je remarque que nous avons commencé à les déranger [les gros joueurs]. Plusieurs d'entre eux ont même commencé à nous plagier. [...] Les règles du jeu sont en train de changer. »

Johanne se demande ce qu'elle doit faire pour asseoir les bases de la pérennité de l'entreprise dans l'optique de la maintenir dans le giron familial. C'est là une question à laquelle notre entrepreneure devra bientôt trouver une réponse.

2008-10-23

**Annexe 1**  
**Chronologie des événements**  
**depuis la création de TRANS-HERBe**

**1992** : Fondation de TRANS-HERBe inc. (le 4 juin)

**1994** : Acquisition et intégration par The d'ABC Christopoulos, un importateur majeur d'herbes et d'épices.

**2001** : The emménage dans l'actuel édifice de plus de 56 000 pieds carrés. Le nombre de ses employés passe à plus de 70.

**2004** : Acquisition des actifs de la compagnie Les Aliments Leika et recrutement de plus de 20 employés additionnels.

**2006** : Expansion de la firme de près de 27 000 pieds carrés pour disposer de plus d'espace de production et d'entreposage.

## **Annexe 2**

### **Marques de reconnaissance récoltées par TRANS-HERBe et sa présidente Johanne Dion**

- ⇒ Place aux Femmes dans l'industrie alimentaire, Magazine Le Chef, Juillet 2004
- ⇒ Coupe du Président, Maisons Fleuries Édition 2004
- ⇒ Top 100 *Women business owners* (Canada) 2003 : 44 rang
- ⇒ Top 100 *Women business owners* (Canada) 2002 : 59 rang
- ⇒ Prix créateur d'emplois du Québec 2002
- ⇒ Prix d'excellence à l'Exportation bioalimentaire du Québec en 2001
- ⇒ Entreprise de l'année et prix Continuité d'excellence de l'an 2001 de la Chambre de Commerce et d'industrie de la Rive-Sud, dans la catégorie manufacturière 50 employés et moins
- ⇒ Prix d'excellence de l'an 2000 de la Chambre de Commerce et d'industrie de la Rive-Sud, dans la catégorie manufacturière 50 employés et moins.
- ⇒ Prix d'excellence de l'an 2000 de la Ville de Longueuil, catégorie manufacturière 50 employés et moins

### Annexe 3 Organigramme de TRANS-HERBe

