

Premières

en affaires

L'événementiel en mode virtuel
AGENDA DES AFFAIRES AU FÉMININ

Cynthia Garneau au poste de commande
RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

Geneviève Tardif n'a pas froid aux yeux
CV

DOSSIER

Femmes au pouvoir et finances :

le compte est bon



CAHIER
FEMMES LEADERS

Sonia LeBel
Karine Moses
Geneviève Biron

> **Elles en mènent large**

LA MÉDI-COSMÉTIQUE KJ BIO EST ARRIVÉE!

- + Soins **MULTIFONCTIONS**
- + Ingrédients éprouvés en clinique
- + La plus **HAUTE EFFICACITÉ BIO**

99%
d'ingrédients
d'origine
naturelle

Fabriqués
au Québec!



Sans parfum • Sans alcool • Sans huile essentielle • Tous types de peau

BIO-LIFT 360° Correction Absolue

99%
d'ingrédients
d'origine
naturelle

25%
d'ingrédients issus
de l'agriculture
biologique

- Rides profondes
- Rides d'expression
- Fermeté
- Lifting visible
- Pores affinés
- Hydratation 24H

- Rides profondes
- Rides d'expression
- Lifting visible
- Hydratation 24H



4 z 1 Jour, Nuit,
Contour des yeux,
Cou et Décolleté

Argan + Raisin + Argousier
BIOLOGIQUES

LA PLUS HAUTE EFFICACITÉ BIO
sans compromis au niveau de la tolérance cutanée

ÉDITRICE Marie Grégoire

RÉDACTRICE EN CHEF Déborah Levy

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE Cynthia Garneau

RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE Karine Bellerive

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO Annie Bourque, Mathieu Bock-Côté, Elizabeth Cordeau Rancourt, Florence Dujoux, Lara Émond, Marie Grégoire, Michel Leblanc, Martine Letarte, Déborah Levy, Julie Miville-Dechêne, Jean-Sébastien Rousseau, Pierre Théroux et Mélanie Thivierge.

CHRONIQUES PARTENAIRES Véronique Arsenault, Marie-Andrée Boutin et Sandra Léculyer, Déborah Cherenfant, Bridgit Courey et Hugue St-Jean, Louise Champoux-Paillé et Anne-Marie Croteau, Sévrine Labelle, Guy Larivière et Stéphane Vincent, Geneviève Provencher, Caroline Roy.

DESIGN Karine Bellerive

RELECTURE ET RÉVISION Charles Gravel; Artcom

ILLUSTRATION Unsplash

IMPRESSION Deschamps Impression

MARKETING Mélanie Rousseau

WEB Agnes Alba

COMMUNICATIONS Jean-Sébastien Rousseau

PUBLICITÉ Danielle Lamarre, RJV Communications, Nathalie Emond McQuade

MÉDIAS SOCIAUX Exponentiel Conseil

POUR JOINDRE LA RÉDACTION

info@premieresenaffaires.ca | 514 418-7173

ABONNEMENTS premieresenaffaires.com

DIFFUSION Disticor

Certains anglicismes sont laissés pour refléter le choix de langage du contributeur. Le masculin est choisi là où il reflète la pluralité de genres. Le soin est laissé aux contributeurs quant à l'adoption de l'écriture inclusive. Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs. La rédaction n'est pas responsable des textes publiés dans les contenus partenaires et les publicités.

La rédaction reçoit des textes non sollicités et se réserve la prérogative de les publier pour remplir sa mission de carrefour de l'actualité économique au féminin.

Premières en affaires est publié trois fois par année par les Éditions Plurielles Canada Inc. Le prix d'un abonnement au magazine papier est de 35 \$ par année. Le magazine est diffusé sur abonnement, en kiosque et en ligne. Les numéros peuvent être achetés au prix de 10 \$ l'unité, en kiosque et en ligne.

Premières en affaires est membre de l'Association québécoise des éditeurs de magazines.

Premières en affaires est une référence en matière d'information économique pour les femmes francophones. Fondée en 2007, la parution a été relancée en 2016 par une nouvelle équipe pour relever les défis de l'ère numérique.

ISSN 1919-4870 Dépôt légal BANQ

NUMÉRO DE CONVENTION DE POSTE PUBLICATIONS 43420530.

Éditions Plurielles Canada Inc. 124, rue McGill – Bureau 200 – H2Y 2E5



Brisons les mythes. Des femmes de pouvoir, ça existe. À travers l'histoire, des femmes ont occupé des rôles décisionnels. Certaines l'ont fait avec sensibilité, et d'autres moins. On pense à ces femmes monarques qui ont dirigé les destinées de leurs contrées pendant des décennies, résistant aux coups d'État, participant aux jeux de coulisses, dirigeant des guerres. Ceci dit, elles étaient l'exception. Des femmes dans des mondes d'hommes. Loin de former une masse critique nécessaire pour changer des comportements.

Aujourd'hui, le nombre de femmes dans des lieux de pouvoir est en croissance. Lente, mais constante. Reste qu'un mystère demeure à mes yeux. Présidentes de classe ou à la tête des différents comités scolaires, les filles animent leurs classes et leur école par leur leadership. Au collégial et à l'université, leur engagement reste important. Une fois sur le marché du travail, les statistiques dégringolent.

Selon Catalyst, « les entreprises de l'indice composé S&P/ TSX ont fait des progrès en ce qui concerne la présence des femmes au sein des conseils d'administration : en 2019, les femmes représentaient 27,6% des membres des conseils d'administration, contre 18,3% en 2015. Il reste cependant beaucoup à faire pour faire progresser les femmes au sein des équipes de direction. De 2015 à 2019, le pourcentage de femmes au sein des équipes de direction des sociétés de l'indice composé S&P/ TSX n'a augmenté que de 15% à 17,9% ».

Pour accélérer le rythme, plusieurs ingrédients sont essentiels. En premier lieu, avoir des modèles. Pas des modèles uniques, mais des modèles qui présentent différents parcours et différentes valeurs pour voir qu'il est possible de gravir les échelons – que l'on soit mère ou non, jeune ou plus âgée.

Le pouvoir prend différentes formes. Il peut être économique, politique, scientifique ou social. Le pouvoir peut être influence. C'est à nous de définir la sphère de pouvoir que nous désirons investir, mais, surtout, de déterminer ce que nous voulons en faire. Car le pouvoir pour le pouvoir n'est pas une fin en soi. •

DÉBORAH LEVY ET MARIE GRÉGOIRE



e-Premières

e-Premières fait le tour des dernières nouvelles et passe en revue l'actualité économique au féminin avec ses partenaires.



On s'abonne sur le Web pour soutenir le développement économique au féminin.

SUR LE WEB

Depuis le début de la pandémie, tous les mardis, E-Premières porte un regard féminin sur l'actualité. À la une, des entrevues et des capsules pour maintenir le contact, même en mode de distanciation sociale. Voici les nouvelles les plus populaires de la saison.



Marie Elaine Farley a le sens des priorités
- 16 JUIN 2020



RELANCE:
un état des lieux avec
Monique Leroux

- 26 MAI 2020

DISTANCIATION SOCIALE:
quel avenir pour
les commerces?

entrevue avec Nathalie Palladitcheff
- 21 AVRIL 2020

**Pas de ralentissement
pour
Logistec**

- 16 JUIN 2020



**GÉRER EN TEMPS
DE CRISE:**
ENTREVUE
AVEC MÉLANIE
JOLY

- 31 MARS 2020



**GÉRER EN TEMPS
DE CRISE:**
ENTREVUE AVEC
DOMINIQUE ANGLADE

- 23 JUIN 2020

**Droit de la famille et
patrimoine aujourd'hui:**

le point avec
Suzanne Pringle



- 28 AVRIL 2020

RACISME:
il est temps d'agir

- 9 JUIN 2020



**ACHAT
LOCAL:**
Marie-Eve
Proulx
prend
position

- 5 MAI 2020

Les coups
de cœur
exponentiels
de Véronique
Arsenault



- 26 MAI 2020



**GÉRER EN TEMPS
DE CRISE:**
ENTREVUE AVEC
PIERRE FITZGIBBON

- 7 AVRIL 2020



Premières en affaires

**Abonnement
2 ans
+
Mascara recourbant (27 \$)
Complexe anti-âge de jour (104 \$)
=
seulement 67 \$**

zorah
biocosmétiques

QUANTITÉS LIMITÉES

PREMIERESENAFFAIRES.COM | INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA | 514 418-7173



Premières en Affaires



Premiereenaffaires



@1eresEnAffaires

FEMMES DE POUVOIR ET FINANCES

Nos grands-mères n'avaient pas le droit de gérer leur patrimoine et vivaient sous tutelle masculine pour toutes questions liées à l'argent. Deux ou trois générations plus tard, elles sont nombreuses à occuper des postes stratégiques et à gérer des budgets qui totalisent des millions, voire des milliards de dollars dans de grandes organisations. Aujourd'hui, les femmes gèrent-elles les finances autrement? Qui sont les incontournables témoins de ces temps qui changent? Tour d'horizon dans ce dossier.

- 43 FEMMES DE POUVOIR ET FINANCES: le compte est bon**
Pierre Thérault
- 46 Financement des PME: encore des disparités entre les hommes et les femmes**
- 47 Elles font des affaires autrement**
Lara Émond

Ces pages ont pour but pour d'accompagner les discussions autour de l'événement de lancement du magazine de l'automne qui se tient le 17 septembre en webdiffusion. Ce lancement est présenté par la Financière Sun Life en collaboration avec L'initiative Femmes de la Banque Scotia^{MC} et Jarislowsky Fraser, avec la participation de Karine Joncas.

DOSSIER

40

MOT DE LA RÉDACTION

- 05** Marie Grégoire et Déborah Levy

SUR LE WEB EN BREF

- 10** Jean-Sébastien Rousseau

CV

- 11** Geneviève Tardif n'a pas froid aux yeux
Annie Bourque

EN VUE

- 12** Cet automne, Premières en affaires expose les profils de quatre femmes aux parcours très différents. **Ces pionnières partagent une mission commune.**
Elizabeth Cordeau Rancourt

AGENDA DES AFFAIRES AU FÉMININ

- 13** L'événementiel en mode virtuel
- 16** CAP VERS LA RÉUSSITE
Quand les femmes saisissent des occasions d'affaires
Martine Letarte
- 18** SE RÉUNIR EN LIGNE: les meilleures adresses

ACTUALITÉ

- 20** LE SÉNAT CANADIEN un lieu de pouvoir investi par les femmes
Julie Miville-Dechêne
- 25** LA DIVERSITÉ À L'ÈRE COVID-19 Plus que jamais une priorité pour Cominar
CONTENU PARTENAIRE



20
LE SÉNAT CANADIEN
un lieu de pouvoir investi par les femmes

© Aron Yigün

© C. Tréblay

CAHIER SPÉCIAL

50

FEMMES LEADERS



- 53** Hydro-Québec, SAQ, Loto-Québec
Trois femmes à la tête de trois grandes sociétés d'État
Martine Letarte
- 56** Indice F: chez Inno-Centre un tremplin pour propulser la performance d'affaires des femmes entrepreneures du Québec
CONTENU PARTENAIRE
- 58** Le moment d'agir
Sévrine Labelle
- 59** Sonia LeBel, Karine Moses, Geneviève Biron: elles en mènent large...
Florence Dujoux, Pierre Thérault, Elizabeth Cordeau Rancourt
- 69** Une vulnérabilité économique générée
Déborah Cherenfant
- 70** Les femmes sont-elles de meilleures leaders en temps de pandémie?
Louise Champoux-Paillé et Anne-Marie Croteau

CE CAHIER SPÉCIAL A ÉTÉ RÉALISÉ GRÂCE À LA COLLABORATION DE BCF Avocats d'affaires, Brio, boutique de management, l'Institut de recherche en immunologie et en cancérologie – commercialisation de la recherche (IRICoR) et Voyages à Rabais. Les contenus partenaires sont identifiés. **DIRECTION ARTISTIQUE** Karine Bellerive **ILLUSTRATION** Unsplash **ONT COLLABORÉ À LA RÉDACTION** Annie Bourque, Elizabeth Cordeau Rancourt, Florence Dujoux, Martine Letarte et Pierre Thérault.

© Marcoux Paillé Proulx



EN COUVERTURE

CRÉDITS PHOTO
Aron Yigün (Unsplash)

NUMÉRO AUTOMNE 2020

Nos grands-mères n'avaient pas le droit de gérer leur patrimoine et vivaient sous tutelle masculine pour toutes questions liées à l'argent. Aujourd'hui, les femmes gèrent-elles les finances autrement? Tour d'horizon dans ce numéro.

CHRONIQUES

- 26** Racisme systémique? Non coupable!
Mathieu Bock-Côté
- 26** Vous avez dit «privilèges»?
Mélanie Thivierge

ENTREVUES

- 28** DOMINIQUE ANGLADE sait prendre sa place
Marie Grégoire et Jean-Sébastien Rousseau
- 30** LE QUÉBEC RETROUVE LE GOÛT DES RÉGIONS
tour d'horizon avec Suzanne Roy
Marie Grégoire et Martine Letarte

TRIBUNE

- 32** CRI DU CŒUR POUR LA SURVIE DU CENTRE-VILLE: il en va de l'ADN de Montréal
Michel Leblanc

- 34** L'ENTREPRENEURIAT TOURISTIQUE AU FÉMININ
une passion qui gagne du terrain
CONTENU PARTENAIRE

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

- 36** CYNTHIA GARNEAU au poste de commande
Marie Grégoire et Martine Letarte

TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE

- 72** PREMIÈRES EN TRANSFERT
MANON HAMEL poursuit sa route avec Excell Transport
Florence Dujoux
- 74** Repenser la rémunération en période de volatilité
CONTENU PARTENAIRE
- 75** La flexibilité en accéléré
CONTENU PARTENAIRE
- 77** Un automne propice au renouveau dans votre positionnement
CONTENU PARTENAIRE
- 78** Mesurer les réputations, afin de les optimiser
CONTENU PARTENAIRE
- 80** Femmes gestionnaires, à vos marques: la rétention, le nerf de l'après-pandémie
CONTENU PARTENAIRE

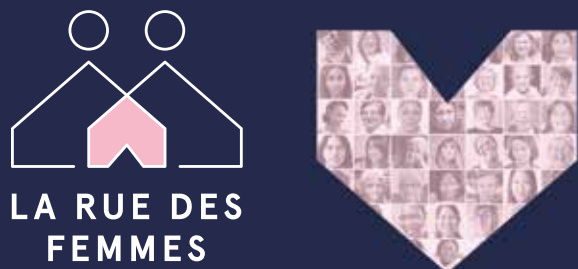
BONNES ADRESSES



La rue des femmes

La rue des Femmes, un organisme qui soutient les femmes en situation d'itinérance, a trouvé un allié en Jean-Claude Poitras. Afin de soutenir celles qui sont vulnérabilisées par la pandémie, l'artiste visuel et créateur de mode s'engage à verser une partie des sommes récoltées par la vente de 150 exemplaires de son œuvre *La promenade vers l'éden*. Les fonds amassés permettront **d'aider celles qui vivent des situations d'itinérance ou qui sont à risque de se retrouver dans la rue.** J-S R.

375 \$ sans encadrement | 435 \$ avec encadrement
laruedesfemmes.org | jeanclaudepoitras.com



TECHNO

La parité en technologie, c'est possible et l'école de codage Le Wagon en fait la preuve. En seulement un an, l'école a remporté son pari de faire passer le taux de femmes inscrites à sa succursale de Montréal de 35% à 60%. Des actions concrètes comme des changements au sein des ressources humaines de l'institution ainsi que le développement de programmes et partenariats ciblés sont à l'origine de cette bonne nouvelle. J-S R.

lewagon.com

Savoir et pouvoir

On dit que savoir, c'est pouvoir. **L'astrophysicienne Laurie Rousseau-Nepton** est en pleine possession de ses moyens. Originaire de la réserve de Mashteuiatsh, elle est la première femme québécoise innue à obtenir un doctorat en astrophysique. Diplômée en 2017, elle est aujourd'hui astronome résidente à l'observatoire Canada-France-Hawaii d'où elle dirige le projet SIGNALS qui étudie plus de 50 000 formations stellaires au sein de galaxies environnantes. Ce chemin de vie est comme une bouffée d'air frais à l'heure où les femmes peinent encore à faire leur place en science et où l'inclusion ne doit pas seulement rester un vœu pieu. **Un parcours intergalactique inspirant.** J-S R. •



FRANCHISES

Selon le Conseil québécois de la franchise, 100% des franchises du Québec sont gérées par des entrepreneur.e.s d'ici. Résilients, ces modèles d'affaires peuvent redynamiser rapidement les secteurs de l'économie touchés par la conjoncture. **Cardio Plein Air a pu reprendre ses activités simultanément dans plus de 140 parcs** de la métropole et ses alentours avec des mesures sanitaires adaptées. Présidente et fondatrice du groupe, Danielle Danault confirme la reprise des affaires: « Nos franchisés et nous en tant que franchiseur pourrions recommencer à générer du revenu et continuer à procurer un bien-être physique et moral à la population. » J-S R.

Cardio Plein Air cardiopleinair.ca

Conseil québécois de la franchise cqf.ca

Geneviève Tardif

n'a pas froid aux yeux

À 40 ans, Geneviève Tardif s'épanouit sur un grand terrain de jeu bâti par son père Serge. L'ingénieure dirige 210 employés dans les filiales du Groupe SM Tardif, une entreprise spécialisée en installations pétrolières, en fabrication de structures d'acier et en construction industrielle et commerciale.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNIE BOURQUE

Plus jeunes, ma sœur Caroline et moi avons travaillé dans l'entreprise familiale, fondée en 1979. C'était pour nous une belle opportunité, mais nos parents ne nous ont jamais poussées à prendre la relève.

Puis, j'ai étudié au cégep en Technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment en me disant: si j'aime ça, je vais poursuivre dans le domaine de la construction. Plus tard, j'ai approfondi ma formation en m'inscrivant en Génie de la construction à l'ÉTS à Montréal.

Après l'obtention de mon permis d'ingénieure en 2008, j'ai intégré l'entreprise familiale comme chargée de projet.

Je suis présidente de l'entreprise depuis deux ans, et j'ai autant de défis que si j'étais en démarrage. Prendre la relève de mon père Serge exige beaucoup d'aplomb. C'est comme maintenir en place une machine bien huilée et continuer à la faire avancer. J'adore ce que je fais et je n'ai jamais fini d'apprendre.

Récemment, on a vécu tout un défi avec la COVID-19. Le plus impressionnant, c'était la vitesse à laquelle il fallait se réajuster. On a maintenu un lien de communication, même en télétravail. Au moment de la reprise, nous sommes revenus plus forts.

L'une des clés pour réussir, c'est d'aimer ce qu'on fait. Chaque lundi matin, j'ai envie de rentrer au travail et de



« L'une des clés du succès, c'est de se laisser le droit à l'erreur: se permettre de se tromper, de recommencer et de persévérer. »

parler avec mon monde. C'est important de tisser des liens et de maintenir l'esprit familial de l'entreprise.

La deuxième clef du succès, c'est de se laisser le droit à l'erreur: se permettre de se tromper, de recommencer et de persévérer. Je pense que, dans n'importe quel emploi, il faut développer la persévérance, surtout dans les moments difficiles.

Quand j'étais chargée de projet, il est déjà arrivé qu'un projet déraile. Il faut se relever, trouver des solutions et continuer d'avancer. Le travail en équipe peut faire des miracles. Ça donne parfois des ailes, car on travaille pour se développer, se valoriser et, surtout, faire des bons coups ensemble.

J'ai fait des choix en priorisant mes trois enfants qui ont aujourd'hui 13, 11 et 9 ans. J'ai profité de mes congés de maternité, mais je me demandais, parfois: est-ce qu'il va y avoir une place pour moi à mon retour? Je ne regrette rien. Ces moments avec ma fille Amélie et mes deux garçons ne reviendront pas. J'ai réussi à prendre soin de ma famille tout en m'occupant de l'entreprise qui continuait d'évoluer.

J'aime les défis. Je n'ai jamais vu le poste de présidente de l'entreprise comme quelque chose d'inaccessible. Pour moi, il n'y a rien d'impossible. Il faut se développer et croire en soi. **Il n'y a pas de barrières sauf celles qu'on se met à soi-même.** •

Cet automne, Premières en affaires expose les profils de quatre femmes aux parcours très différents. Ces pionnières partagent une mission commune : déposer un peu d'humanité partout où elles passent.

ELIZABETH CORDEAU RANCOURT



DOMINIQUE VAN WINDEN

«Un moment donné, je faisais un approvisionnement pour un salon et ça m'a frappée: ce que j'ai inventé existe aujourd'hui, il y a des gens qui le vendent pour moi et qui trouvent ça extraordinaire. Quand je m'arrête pour y penser, ça me rend très fière de pouvoir aider.»

Les circonstances de la vie de Dominique Van Winden font en sorte qu'elle prend conscience d'un manque à combler quant aux alternatives pour les femmes qui perdent leurs cheveux pour des raisons de maladie. Coiffeuse de formation, elle décide de développer une solution capillaire en salon pour ces femmes. Après quatre ans de recherches et de démarches, l'entreprise Sibelle voit le jour à l'automne 2019. Sibelle propose aujourd'hui des déclinaisons de couvre-têtes sur lesquels des mèches de cheveux véritables sont fixées. Les prix sont étudiés, car l'accessibilité du produit reste une priorité dans cette démarche. Dominique prend soin de l'intégrité des femmes qui croisent sa route avec bienveillance.

«Je suis fière de pouvoir participer au développement d'une médecine plus efficace, plus centrée sur l'individualité des patients et d'une agriculture plus humaine, plus durable et plus écoresponsable qui place l'animal au centre de l'élevage.»

Sarah Jenna est CEO de MIMs, une entreprise qui fournit des logiciels de modélisation des systèmes biologiques qui servent à développer une médecine et une agriculture personnalisées. Fondée il y a quatre ans, MIMs connaît un essor fulgurant. Pour Sarah, c'est à la fois un immense privilège et un défi. L'entrepreneuse a tôt fait de réaliser que, bien qu'il y ait plusieurs femmes qui étudient en sciences, celles-ci n'occupent généralement pas des postes de leader. Elle a donc décidé d'adapter tous les processus d'embauche de MIMs pour favoriser le recrutement des femmes. Définitivement inspirant. •



SARAH JENNA



ANNIE BISSONNETTE

«Les défis évoluent beaucoup en ce moment avec la COVID. Je vous mentirais si je vous disais qu'on n'a pas été prises de vertige. Mais rapidement, on s'est nourries d'un élan de créativité. J'ai totalement confiance en notre avenir.»

La tête chercheuse est une entreprise qui crée des liens entre les entreprises et les professionnels d'ici. Elle est dirigée en co-présidence par deux femmes. Annie Bissonnette, qui a longtemps été directrice des équipes marketing chez Vidéotron, est l'une des associées du cabinet. Depuis son arrivée il y a un an, elle a renouvelé l'image de marque et élargi l'offre des produits et services pour rendre l'entreprise plus performante. Cette fonceuse, qui a toujours eu besoin de se dépasser, guide désormais, avec transparence et humanité, les talents des candidats vers des entreprises en croissance pour provoquer des rencontres qui changent la donne. Une recette qui a fait ses preuves.

«Je suis fière d'avoir réussi à faire ce chemin en tant que femme d'origine iranienne, malgré tous les obstacles visibles et invisibles.»

Sherazad Adib a étudié en sociologie et en gestion avant de fonder sa propre entreprise en investissement responsable. C'est le début d'une carrière dévouée au changement social. Il y a cinq ans, elle se joint à l'équipe de Catalyst, entreprise pionnière à l'échelle internationale dans la création de milieux de travail plus inclusifs. Sherazad travaille entre autres à l'implantation des pratiques de gestion qui favorisent tant l'équité qu'une meilleure conciliation travail-famille, et à l'adaptation des structures organisationnelles pour qu'elles répondent mieux aux aspirations de la génération actuelle. Une démarche aujourd'hui plus pertinente que jamais.



SHERAZAD ADIB

L'ÉVÉNEMENTIEL EN MODE VIRTUEL

La pandémie a bouleversé l'économie et le monde de l'événementiel. Grâce à la technologie et aux professionnels du milieu des affaires, bon nombre de rassemblements se sont déroulés en mode virtuel. Cette nouvelle normalité qui s'installe dans nos quotidiens pour les mois à venir. Retour sur cette saison marquée par des rencontres inédites.

Le Gala des Talentueuses, organisé par l'Association des femmes en finance du Québec (AFFQ)

récompense depuis 15 ans les initiatives et les personnalités incontournables de la finance au Québec. La dernière remise de prix s'est déroulée sans encombre en mode virtuel le 4 juin en soirée, pandémie oblige. Lauréate dans la catégorie « Initiative pour l'avancement des femmes en finance », la BDC est récompensée grâce à deux groupes qui se démarquent dans la gestion quotidienne de l'organisation. Le Réseau des jeunes femmes crée des opportunités pour la croissance personnelle et professionnelle des employées, le Comité des ambassadrices fait la promotion des carrières en développement des affaires à la BDC, mais aussi dans la communauté des affaires, pour entretenir un bassin de talents. Cet automne, les activités de l'AFFQ vont se poursuivre sur le Web.



FÉLICITATIONS AUX LAURÉATES 2020

PRIX FEMMES DE MÉRITE WOMEN OF DISTINCTION AWARDS

ISABELLE PERETZ

Recherche et innovation

JULIE BRUNEAU

Services publics

KATE ARTHUR

Information et éducation

MILLA CRAIG

Affaires et entrepreneuriat

OLGA HYCRAK

Sports, santé et mieux-être

RACHEL KIDDELL-MONROE

Engagement social

SOPHIE BISSONNETTE

Arts, culture et design

Suivez-nous sur Facebook
[Facebook.com/Fondation.YWCA.Montreal](https://www.facebook.com/Fondation.YWCA.Montreal)

La grande conférence du Réseau des Femmes d'affaires du Québec, Cap vers la réussite,

s'est déroulée avec la participation de près de 500 personnes les 10 et 11 juin dernier. Avec l'application dédiée et le répertoire RFAQ+, les entrepreneures ont pu solliciter des échanges avec des grandes entreprises. Objectif? Permettre aux entreprises féminines de passer à une vitesse supérieure de développement avec un coup de pouce qui catalyse les synergies. La plateforme de l'événement virtuel a été pensée pour nourrir le dialogue et mettre de l'avant les décideurs qui cherchent à travailler avec de nouveaux fournisseurs. Mission accomplie. Les prochains rendez-vous du RFAQ vont se poursuivre au cours des prochains mois, avec le gala **Prix Femmes d'affaires du Québec** prévu le 17 novembre 2020. Les Prix Femmes d'affaires du Québec célèbrent leur 20^e anniversaire cette année. Un rendez-vous à mettre à tous les agendas.



CREW M fait partie du réseau CREW Network, le premier réseau de l'industrie à se consacrer à la promotion et au soutien du succès des femmes en immobilier commercial depuis 1989. L'organisation agit comme un moteur pour la diversité et valorise l'influence des femmes dans l'industrie. Dans la soirée du **11 juin dernier, CREW M a organisé un atelier virtuel Gin et Tonic** en compagnie des « Dragons » Nicolas Duvernois et Bastien Poulin de 1642. Les participant.e.s ont pu se procurer, grâce à une livraison sans contact, un coffret de dégustation pour participer à l'atelier dans le respect de toutes les normes sanitaires. Une soirée réussie. •



«**COSMÉTIQUES ULTRA EFFICACES ET CERTIFIÉS BIOLOGIQUES**»

Mélicha Harvey
Présidente fondatrice de Zorah biocosmétiques Inc.

UNE PREMIÈRE AU CANADA

Une entreprise québécoise crée les premiers produits anti-âge à l'argent pur. Réduction rapide de l'apparence des rides et combat l'inflammage.

Obtenez un biosérum structure d'une valeur de 94\$ avec tout achat* sur zorah.ca de 120\$ et plus.
Code promo: Audace

* Valide jusqu'au 31 Octobre 2020

CAP VERS LA RÉUSSITE

Quand les femmes saisissent des occasions d'affaires

Près de 500 personnes se sont réunies virtuellement en juin pour assister à **Cap vers la réussite** du Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ). Événement phare organisé en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, ce rendez-vous permet à des entrepreneures de saisir des occasions d'affaires. Pour la septième édition, la conférence d'ouverture a été donnée par Monique Leroux, ex-présidente du Mouvement Desjardins maintenant à la tête du Conseil sur la stratégie industrielle créée par le gouvernement du Canada. Pour Premières en affaires, elle a accepté de revenir sur l'événement aux côtés de Ruth Vachon, présidente-directrice générale du RFAQ.



Monique Leroux

« Les crises amènent des défis et on peut décider de les subir, ou de rebondir. »



Ruth Vachon

« Des grandes organisations de tous les secteurs d'activité voulaient donner des contrats à des entreprises dirigées par des femmes. »

pousser à oser faire des choses qu'elles n'auraient pas pu faire dans un autre contexte. »

En quoi Cap vers la réussite s'est-il distingué cette année ?

« Normalement, dans ce genre d'événement au Canada, lorsqu'on arrive à attirer une vingtaine de grandes organisations, c'est extraordinaire, affirme Ruth Vachon. Grâce au travail de tous nos partenaires, on a réussi, dans le contexte actuel, à en attirer 30, dont Moment Factory, Costco, Bureau en Gros, BDC et IKEA. Ces grandes organisations de tous les secteurs d'activité voulaient donner des contrats à des entreprises dirigées par des femmes et, rapidement après l'événement, j'ai su que plusieurs contrats avaient été conclus et que des appels d'offres avaient été lancés. »

Pourquoi est-il encore important, en 2020, de soutenir les femmes en affaires ?

« Je suis membre du RFAQ depuis le début, en 1981, parce que c'est une façon d'exprimer sa conviction que les femmes font une différence essentielle dans l'économie et la société, affirme Monique Leroux. Nous avons fait de grands progrès ces dernières années par rapport à la place des femmes dans l'économie, particulièrement dans la création d'entreprises, mais la dernière chose qu'on veut, c'est de voir un recul

avec la crise qu'on vit actuellement. Il faut continuer d'encourager le leadership des femmes et les aider à se positionner pour la suite des choses. » •

PROPOS RECUEILLIS PAR MARTINE LETARTE

Pourquoi avait-on besoin de cet événement cette année, même s'il devait être tenu en ligne ?

« Personnellement, chaque fois que j'ai eu l'occasion de prendre des responsabilités additionnelles, c'était pendant une crise, raconte Monique Leroux. Les crises amènent des défis, et on peut décider de les subir, ou de rebondir. Il était important de créer des opportunités pour ces femmes d'affaires afin de les



INSCRIVEZ-VOUS AU TOUT PREMIER RÉPERTOIRE

DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES À PROPRIÉTÉ FÉMININE



LA COMMUNAUTÉ RFAQ+

Un tout nouvel outil virtuel pour favoriser l'achat local en connectant les entreprises à propriété féminine d'ici aux grandes corporations.

AVANTAGES POUR LES ENTREPRENEURES

- Accès à des appels d'offres et des contrats de grandes entreprises
- Développement des affaires via les chaînes d'approvisionnement des grandes sociétés
- Vitrine pour votre entreprise et commercialisation de vos biens et services partout au Québec

AVANTAGES POUR LES GRANDES CORPORATIONS

- Adoption de stratégies d'approvisionnement diversifié pour une chaîne d'approvisionnement plus solide
- Accès à des biens et services produits par des entreprises québécoises
- Prendre part à un mouvement novateur d'achat responsable inclusif

rfaq.ca/fr/rfaq-plus
info@rfaq.ca

RFAQ+ est le fruit d'un travail de concertation et de mobilisation d'une douzaine de grandes entreprises.

Une initiative de

En partenariat avec



SE RÉUNIR EN LIGNE:

les meilleures adresses

Livraison de paniers cadeaux, applications dernier cri, interactivité et questions en direct: les nouvelles plateformes rivalisent de fonctionnalités pour permettre les réunions d'affaires et atténuer les effets de la distanciation. Alors que le retour des grands congrès se fait attendre, le paysage des événements virtuels évolue rapidement. Voici quelques pistes de collaboration à explorer pour planifier les prochains rendez-vous en toute confiance.



PREMIÈRES EN AFFAIRES

Le Groupe Germain Hôtels et Studio Edge

se sont associés pour créer un studio webcast qui est installé de façon permanente dans l'une des salles de l'Hôtel Le Germain Montréal. L'établissement a fait peau neuve et rouvert à l'automne 2019. Espaces communs, salles de réunion et chambres: tout le design est à l'avant-garde des plus beaux hôtels boutiques en Amérique du Nord. Ce nouveau service d'enregistrement studio va permettre aux entreprises de produire leur propre e-show corporatif avec l'attention et le service d'équipes professionnelles. Il est aussi possible de réserver des chambres et de séjourner sur place pendant le déroulement du tournage.

JR@globaledgenetwork.com



À l'agence **SUITE22 Événements**, Nadine Ménard et son équipe prennent tout en charge pour faire face aux impératifs de la COVID-19. Webdiffusions, tables rondes virtuelles: tout est fait pour des rassemblements conviviaux.

suite22evenements.com

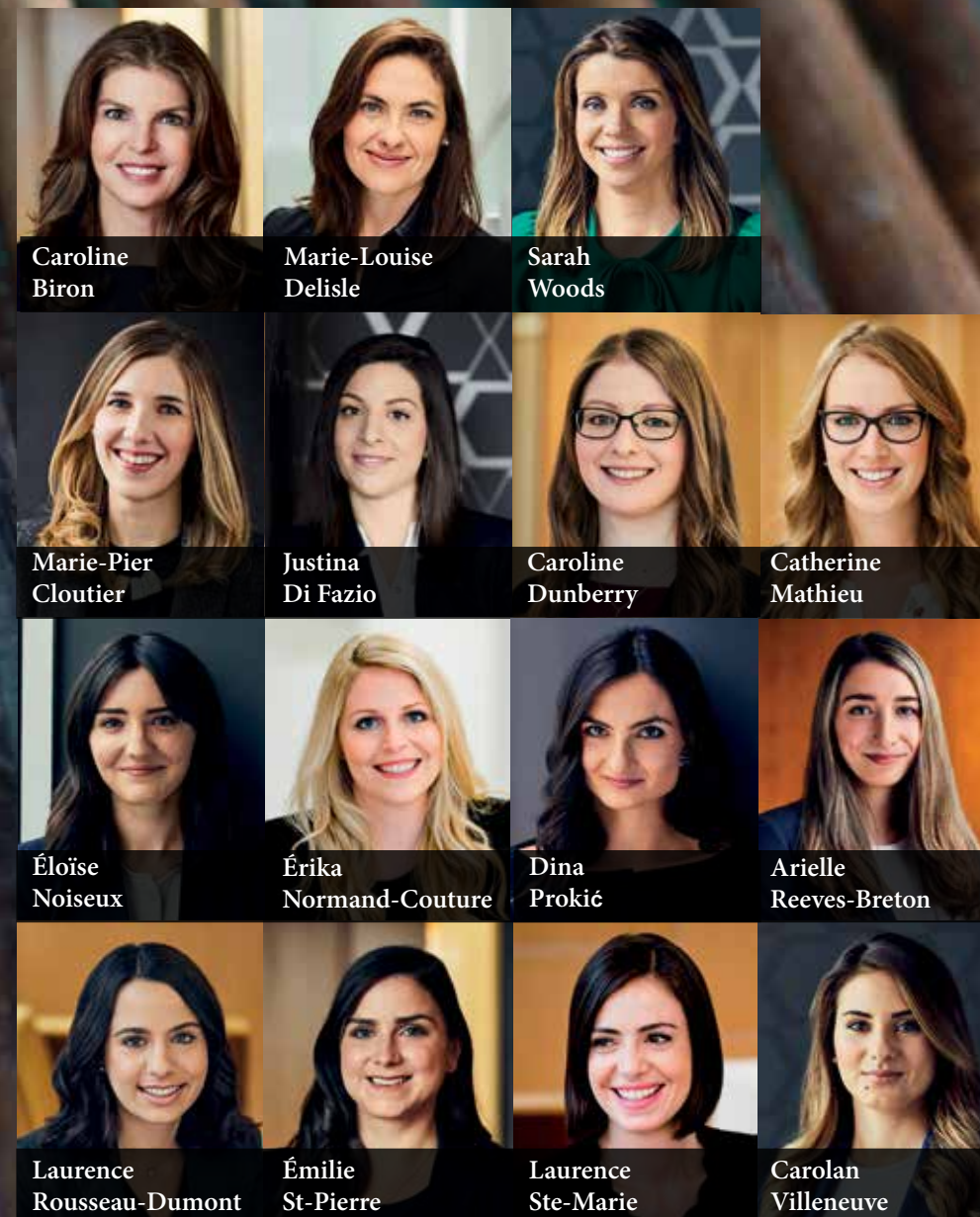
Webinaires, vidéoconférences: pas de répit pour les rencontres qui sont au cœur de l'activité économique. Vous accompagner pour penser l'après COVID-19, proposer des solutions pour se réunir autrement et réinventer les façons de se rassembler, c'est le pari de **OPC ÉVÉNEMENTS**, une équipe qui rythme les congrès du Québec inc. depuis plus de vingt ans. Jean-Pierre Dubois, Isabelle Moïse et leurs collègues sont à l'écoute.

opcevenements.com

Avec un studio situé au cœur du Vieux-Montréal et une plateforme de webdiffusion qui se démarque dans le marché actuel, **Digicast** produit près de 2000 webdiffusions chaque année et remporte les faveurs des clients institutionnels les plus réputés. Pour une expérience sans faux pas, l'équipe de Jean-Louis Langevin guide la réalisation des réunions les plus cruciales avec tact et professionnalisme. •

digicast.ca

ses FRAPPEURS DE PUISSANCE.



WOODS S.E.N.C.R.L. LITIGE. ARBITRAGE. INSOLVABILITÉ.
T. 514 982-4545 . boutiquelitige.com



LE SÉNAT CANADIEN

un lieu de pouvoir investi par les femmes

Le Sénat canadien a bien changé. D'une institution politique composée surtout d'hommes blancs, il est devenu en cinq ans la première législature canadienne paritaire, où siègent autant de femmes que d'hommes : 48 sénatrices et 48 sénateurs. À titre de comparaison, il y a à peine 29% de femmes députées à la Chambre des communes. Comment expliquer une progression aussi rapide que rare au Sénat ?

JULIE MIVILLE-DECHÊNE

C'est que le premier ministre Justin Trudeau a fait le choix d'y nommer davantage de femmes, d'Autochtones et de minorités visibles. Je fais partie de cette cohorte féminine d'une trentaine de nouvelles sénatrices qui ont changé la nature des débats. Parmi nous, il y a bon nombre de féministes, qui ont consacré une partie de leur vie à défendre le droit à l'égalité des femmes, à dénoncer également la discrimination ou les violences à l'endroit des plus vulnérables, qu'elles soient autochtones, pauvres ou racisées. Un véritable atout pour une institution responsable de défendre les droits des minorités.

Autres changements historiques : l'ensemble des sénatrices et sénateurs nommés depuis 2016 ont vu leur candidature évaluée par un comité de sélection indépendant; nous bénéficions de surcroît d'un statut de **sénateur indépendant**, c'est-à-dire que nous ne faisons pas partie d'un caucus partisan, et ne votons pas en fonction d'une quelconque discipline de parti.

C'est une véritable révolution, car, depuis sa création en 1867, la Chambre haute a été un lieu d'affrontement partisan entre libéraux et conservateurs. Les gouvernements successifs y nommaient surtout des amis du régime en place. Il reste encore un caucus conservateur, mais l'issue des votes est désormais moins prévisible, en raison de la majorité de sénateurs indépendants.

« Depuis sa création en 1867, la Chambre haute a été un lieu d'affrontement partisan entre libéraux et conservateurs. Les gouvernements successifs y nommaient surtout des amis du régime en place. »



Julie Miville-Dechêne

Cette réforme est-elle une réussite? À certains égards, oui. Ce nouveau Sénat a proposé en quatre ans plus de 400 amendements à 34 projets de loi, et la majorité ont été acceptés. C'est beaucoup plus que par le passé.

En d'autres mots, nous avons mieux rempli notre rôle de « second regard objectif » au sein du processus législatif, soit d'étudier en profondeur les lois et de proposer des correctifs, si nécessaire.

Je fais également partie d'un Sénat activiste, ou des sénatrices ont

proposé une meilleure définition des obstacles au consentement sexuel et des modifications au Code criminel pour tenir compte du caractère systémique de la violence envers les femmes autochtones.

Nous réclamons aussi sans relâche la publication des analyses comparatives entre les sexes, ces études d'impact des projets de loi sur les femmes actuellement tenues secrètes. Et nous sommes en voie de nous doter d'une nouvelle politique contre le harcèlement, pour mieux protéger notre personnel politique.

Le Sénat m'a donné une tribune pour tenter de changer des réalités et des injustices que j'ai constatées tout au long de ma carrière de journaliste, mission que j'ai approfondie quand j'étais à la tête du Conseil du statut de la femme du Québec.

Que ce soient les dérives de la pornographie, l'exploitation sexuelle des filles et des femmes, mais aussi la traite des femmes à travers le monde, les parlementaires peuvent présenter leurs propres projets de loi, ce que j'ai fait en déposant un projet de loi contre l'esclavage moderne.

Ce texte exige plus de transparence des entreprises dans leur chaîne d'approvisionnement afin de combattre le travail forcé et la traite, qui touchent de façon disproportionnée les femmes et les filles à travers le monde. Je ne me fais pas d'illusion. Le processus

législatif est lent, parsemé d'embûches, mais j'ai le privilège de pouvoir y contribuer.

Le Sénat est en transformation. Les procédures et les règlements ont besoin de faire peau neuve afin que nous devenions une institution plus moderne et efficace.

« Le Sénat m'a donné une tribune pour tenter de changer des réalités et des injustices que j'ai constatées tout au long de ma carrière de journaliste. »

Il reste bien du chemin avant que le Sénat ne devienne une institution ouverte et transparente. Il y règne encore trop souvent une culture politique d'échanges de faveurs, de marchandage en coulisse et d'intimidation.

« Contrairement à plusieurs autres assemblées législatives, le Sénat canadien a été incapable de tenir des séances virtuelles pendant la pandémie. »

Contrairement à plusieurs autres assemblées législatives, le Sénat canadien a été incapable de tenir des séances virtuelles pendant la pandémie, à la grande frustration des sénateurs qui habitent dans tous les coins du pays.

Les privilèges qui protègent les sénateurs vont trop loin. Il nous faut mettre fin à des pratiques qui nuisent à notre image dans le grand public, comme les trop nombreux salaires additionnels ainsi que les voyages de sénateurs financés par des pays étrangers ou par des groupes liés aux intérêts de puissances étrangères.

Mais j'ai espoir, car nous sommes plusieurs sénateurs à remettre en question les façons de faire et à proposer des réformes audacieuses. C'est à nous de trouver les moyens de regagner la confiance des citoyens. •

Julie Miville-Dechéne a été nommée sénatrice pour le Québec en juin 2018.



La parité au prochain scrutin municipal?

- Actuellement, **81%** des postes de maire et **66%** des postes de conseiller municipal sont occupés par des hommes.
- Plus de 60% des conseils municipaux au Québec ne sont pas paritaires.
- Il faudra attendre **2042** pour atteindre le taux de 50% de **conseillères** et **2088** pour atteindre le taux de 50% de **maïresses**.
- En 2018, sur les 87 MRC que compte le Québec, seules 18 (**20,7%**) sont dirigées par une préfète.

GROUPE
femmes
POLITIQUE
DÉMOCRATIE
DEPUIS **20** ans!

Évolution de la composition des conseils municipaux de 2005 à 2017

Composition du conseil	2005	2009	2013	2017
Uniquement des hommes	136	98	78	81
Une seule femme au conseil	350	332	272	232
Femmes minoritaires (plus d'une femme, mais moins de 40%)	378	365	388	359
Paritaire (entre 40% et 60% de femmes au conseil)	233	289	338	385
Femmes majoritaires (plus de 60% de femmes, excluant les conseils composés uniquement de femmes)	9	18	26	43
Uniquement des femmes	0	2	1	0
Total	1106	1104	1103	1100

Compilation spéciale du Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation pour le compte du GFPD, juin 2020

Source des données: présidents d'élection des municipalités.

Tableau compilé par le MAMH à partir des données obtenues en date du 20 décembre 2019.

Les données excluent les candidats des localités du Gouvernement régional d'Eeyou Istchee Baie-James et des municipalités régionales de comté (MRC).

C'est pourquoi nous réfléchissons à des avenues pour corriger cette situation, notamment par la **voie législative**.

Des obstacles systémiques perdurent et constituent des enjeux majeurs affectant la participation des femmes à ce palier de gouvernement.

Depuis plus de 20 ans, le GFPD travaille à les contrer en outillant les femmes désireuses d'investir les lieux de pouvoir. Vous songez à vous présenter au **prochain scrutin municipal**, mais vous hésitez, ou vous vous interrogez sur la marche à suivre?

Nous sommes là pour répondre à vos besoins:

→ gfpd.ca

Avec la participation:

Québec

Pas assez de femmes au programme dans vos événements en ligne ?

Il n'y a pas de raisons pour que la situation s'éternise.



MARIE
GRÉGOIRE

♥ 22K



MARIE-FRANCE
BAZZO

♥ 175K



CAROLINE
CODSI

♥ 5K



EMMANUELLE
LATRAVERSE

♥ 71K

LA DIVERSITÉ À L'ÈRE COVID-19 PLUS QUE JAMAIS UNE PRIORITÉ POUR COMINAR

Alors que la pandémie a bousculé le monde, toute l'attention et les énergies se sont dirigées vers la gestion de cette crise sans précédent. La santé et la sécurité des employés, des clients et de nos proches, la continuité des opérations dans un contexte inhabituel, la gestion de nouvelles façons de travailler tout en jonglant avec des responsabilités familiales accrues: toutes des situations qui ont pu détourner l'attention sur l'importance de la diversité au sein des organisations... et pourtant! Les médias sociaux ont mis en relief des situations qui placent la diversité au cœur des enjeux de société, notamment la gestion efficace des leaders d'état féminines telle que Jacinda Ardern de la Nouvelle-Zélande et la mort tragique de George Floyd, qui a relancé le combat contre le racisme systémique.



Marie-Andrée
Boutin

Marie-Andrée Boutin, vice-présidente directrice, commerce de détail et chef du développement et moi-même, Sandra Lécuyer, vice-présidente, talent et organisation chez Cominar, nous sommes entretenues afin de discuter de ces questions majeures. Voici les plus importantes conclusions qui ressortent de notre conversation, et comment Cominar entend poursuivre son travail sur la diversité.

1 La diversité requiert des efforts constants et des engagements concrets

Les médias sociaux abondent de messages de soutien envers les femmes le 8 mars, les logos arborent l'arc-en-ciel en juin lors de «la fierté», mais qu'en est-il des résultats? Chez Cominar, nous avons réussi à rehausser la présence féminine au sein de l'équipe de direction et nous élargirons nos efforts pour augmenter notre représentativité des communautés culturelles au cours de la prochaine année.

2 Les organisations doivent valoriser différents types de leadership

On demande encore aux femmes d'adapter leur style de leadership pour mieux se mettre en valeur, mieux négocier ou développer leur confiance. Bien que ces compétences soient importantes, les nouveaux modèles de leadership démontrent que l'humilité, la vulnérabilité

et l'intelligence émotionnelle, des qualités typiquement féminines, sont tout aussi importantes. C'est pourquoi nous sommes à développer un programme de formation qui incorporera ces compétences et qui sera offert à tous les employés, les hommes autant que les femmes.



Sandra Lécuyer

3 Les réseaux doivent s'élargir

Force est d'admettre que nos réseaux sont souvent à l'image de qui nous sommes ou du parcours professionnel que nous avons eu. Si nous souhaitons augmenter la diversité au sein de nos organisations, nous devons aller au-delà de nos réseaux habituels et c'est ce que nous allons faire de façon systématique.

L'industrie immobilière a toujours su évoluer et les défis reliés à la récente pandémie représentent une occasion rêvée d'accélérer cette transformation. Plus que jamais, la diversité de perspectives et d'expérience jouera un rôle crucial pour permettre aux organisations d'évoluer et de se réinventer.

Chez Cominar, les projets abondent et les talents de tous les horizons peuvent contribuer à construire le futur avec nous. Contactez-nous pour poursuivre la discussion: futurimmobilier@cominar.com

Racisme systémique? Non coupable!

Une étrange tempête a frappé le Québec au mois de juin. Elle venait des États-Unis, et plus exactement, de Minneapolis. Cette tempête s'appelait George Floyd. Nous avons tous été bouleversés par la scène de sa mort. Elle était d'une barbarie sans nom. Naturellement, des manifestations ont suivi au sud de la frontière. Mais une mouvance raciste d'extrême gauche a cherché à récupérer l'événement au Québec pour relancer contre notre société une offensive idéologique afin de le contraindre à s'accuser de *racisme systémique*, comme si nous avions la même histoire que les États-Unis.

L'américanisation de notre imaginaire collectif est avancée. Les élites médiatiques furent promptes à adhérer au



MATHIEU BOCK-CÔTÉ
@mbockcote

concept, au point même de faire passer pour racistes ceux qui affichaient leur scepticisme. Le gouvernement Legault chercha à résister, avec un succès modéré. Il ne voulait pas plier, car il savait intuitivement que cette accusation était fautive, mais n'avait pas suffisamment réfléchi à la question pour savoir pourquoi. Alors il plia sans l'avouer.

En politique, les idées comptent, et tout ne se réduit pas au marketing. Il est temps d'opposer à ceux qui mènent ce faux procès contre le Québec une riposte intellectuelle complète, pour que cesse cette odieuse entreprise de culpabilisation collective fondée sur une théorie frauduleuse. •

Mathieu Bock-Côté est sociologue, chroniqueur et auteur.

Vous avez dit « privilèges » ?

Vous souvenez-vous des chaînes de lettres que l'on se partageait, à l'adolescence? Ces chaînes qu'il ne fallait surtout pas rompre, sous peine de ruiner notre destinée? Vous souvenez-vous comme nous avions l'impression d'être privilégiées lorsque nous en recevions une, comme nous nous sentions faire partie d'un groupe d'élues, légèrement supérieures à la mêlée?

Aujourd'hui, j'ai parfois l'impression que malgré les privilèges, réels auxquels nous avons accès, notre conscience de ces dits privilèges est moins aiguë qu'à l'époque où nous participions à des échanges de lettres bidon.

Pourtant, être une femme blanche éduquée au Québec en 2020 constitue un privilège confirmé par une flopée d'études crédibles. Certes, l'homme blanc dans la même situation trône au sommet des privilégiés, mais si on appartient au lectorat de Premières en affaires, nous en sommes également.

Nous avons le privilège de pouvoir faire de réels choix. Celui de gagner correctement notre vie plus facilement



MÉLANIE THIVIERGE
@mthiviergeMTL

que nos consœurs issues de la diversité. Ce qui entraîne ce privilège exceptionnel de pouvoir quitter une situation, personnelle ou professionnelle, qui ne nous convient plus. Nous avons le privilège de nous impliquer, de nous engager dans notre communauté, car nous en comprenons les codes et les

règles. Nous avons le privilège d'avoir des enfants ou non, seule, avec un homme ou avec une femme. Nous avons le privilège de dire oui et de dire non, selon le contexte et les situations.

Plus que jamais, en cette année 2020 marquée au fer rouge, rappelons-nous qu'un privilège devrait toujours être assorti d'un devoir. Celui de faire circuler les chaînes de lettres chanceuses dans les mains de toutes les femmes, quelles que soient leur histoire et leurs origines. De ne pas ressentir ces privilèges comme une forme de supériorité qui nous inciterait à faire la charité, mais bien comme une obligation d'agir mieux, de tendre la main et de se taire pour mieux écouter. •

Mélanie Thivierge est présidente et directrice générale du Y des femmes de Montréal.

PALMARÈS D'ENTREPRISES AU FÉMININ

2^e édition

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SEXE SOCIAL	MARCHÉS	TYPE DE PRODUITS ET SERVICES	EMPLOYES	ANNÉE D'EXISTENCE
Carole Électrique	Lise Dizié	Estrie	Québec, Canada, États-Unis	Spécialité en production de karnas électriques	De 101 à 200 employés	9
Délagato	Pascal Pigeau	Montréal	Québec et autres marchés	Services juridiques	De 21 à 50 employés	34
Ecoflorim	Sandrine Milante	Montréal	Québec, Canada	Écoconception de produits d'emballage pour le domaine pharmaceutique	De 21 à 50 employés	10
Méti	Karine Gagner	Montréal	Québec, Canada, États-Unis, Europe	Matériel éducatif et outils sensoriels	De 21 à 50 employés	17
Kroma	Sandrine Tremblay	Montréal	Québec, Canada	Projets d'efficacité énergétique en conception-construction	De 1 à 20 employés	4
Les Secrets au Strat	Nathalie Provost, Stéphanie Provost, Claudine Provost	Montréal	Québec, Canada	Noix, fruits séchés, légumineuses, bonbons, épices et autres	De 21 à 50 employés	42

C'est le moment de vous inscrire!

Cette initiative de Premières en affaires est présentée par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

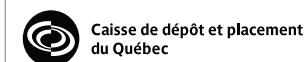
INSCRIPTION DES ENTREPRISES

Jusqu'au 4 octobre 2020
premieresenaffaires.com/palmares

BILLETS POUR LE LANCEMENT

Mardi 26 janvier 2021 de 9h 30 à 11h 15
premieresenaffaires.com/evenement

PARTENAIRE PRÉSENTATEUR



PARTENAIRES COLLABORATEURS



PARTENAIRES DE SOUTIEN



PARTENAIRE AMI





DOMINIQUE ANGLADE SAIT PRENDRE SA PLACE

Dominique Anglade est la première femme noire à prendre la direction d'un parti politique au Québec. La nouvelle cheffe du Parti libéral du Québec est une femme de pouvoir qui, même en situation minoritaire, ne souffre jamais du syndrome de l'imposteur.

ENTREVUE DE MARIE GRÉGOIRE
TEXTE DE JEAN-SÉBASTIEN ROUSSEAU

Vous avez une feuille de route impressionnante. Pourquoi avez-vous choisi de faire de la politique ?

J'appartiens à une tradition familiale très politisée, très engagée. Mon père était exilé politique et ma mère, une militante féministe impliquée dans d'importantes causes sociales. Tout au long de mon développement professionnel dans le monde des affaires, je me suis beaucoup épanouie dans l'engagement social. J'avais le sentiment de contribuer à quelque chose de plus

grand que ma personne. Mon passage chez Montréal International m'a permis, dans un premier temps, de rapprocher ma passion pour le développement économique de celle pour le développement social. En politique, je peux réellement les combiner. La politique me permet d'agir selon l'idéal qui prévoit que chaque personne peut atteindre son plein potentiel.

Comment avez-vous réagi aux propos tenus comme quoi le Québec n'était pas prêt à accueillir une femme de couleur à la chefferie du Parti libéral ?

Dès le début de ma carrière, je me suis souvent retrouvée en situation minoritaire, notamment dans des milieux d'hommes blancs, anglophones et au double de mon âge. Ce n'était certainement pas facile de cheminer dans ces contextes-là, mais j'en suis sortie plus forte et munie d'une

expérience incroyable. C'est là que j'ai appris à tisser des liens, à briser les silos et à montrer que la différence n'empêche en rien l'excellence. Chaque niveau de diversité amène un niveau de complexité plus grand, mais aussi une richesse supplémentaire. Prenons la parité en exemple : elle est plus difficile à atteindre, il faut convaincre des gens, les recruter. C'est un exercice, mais c'est drôlement plus enrichissant quand on le réussit ! On y gagne de meilleures idées et une plus grande ouverture.

Que pensez-vous des quotas qui permettent d'atteindre la parité ? Sont-ils utiles ? Nécessaires ?

Sans la politique concernant la parité dans la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, je ne crois pas que nous l'aurions atteinte aujourd'hui. En ce qui me concerne, je n'ai aucun problème à occuper une chaise qui doit être destinée à une femme. Je ne souffre pas du syndrome de l'imposteur : si j'ai une place, je la prends et je livre la marchandise.

« Je n'ai aucun problème à occuper une chaise qui doit être destinée à une femme. Je ne souffre pas du syndrome de l'imposteur : si j'ai une place, je la prends et je livre la marchandise. »

Que doit-on faire pour confier plus de place aux femmes et que celles-ci s'approprient davantage les rôles de pouvoir ?

D'abord, il faut en parler ouvertement. Il est vrai que le sujet peut nous incomber parfois, car nous en sommes particulièrement visées et devons donc

toujours l'initier, mais cela fait partie de notre responsabilité. Lorsque j'étais ministre, j'en parlais et j'exigeais certaines contraintes, notamment dans la composition des tables d'honneur. « Où sont les femmes ? », demandais-je. Si le changement n'était pas fait, je n'allais tout simplement pas à l'événement. Les cercles d'influences contribuent beaucoup à la question de l'accès au pouvoir et ceux-ci peuvent montrer une réelle volonté dans leurs gestes d'inclusion. Le message doit non seulement être entendu, il doit se traduire en actions concrètes. C'est important. •



Sylvie Ménard

COURTIER IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

SYLVIEMENARD.COM

SYLVIE@SYLVIEMENARD.COM

514.827.6200

VENTE - ACHAT - LOCATION



VOTRE DEMEURE
VOTRE STYLE DE VIE



LE QUÉBEC RETROUVE LE GOÛT DES RÉGIONS

tour d'horizon avec Suzanne Roy

La pandémie de COVID-19 aura bousculé bien des choses sur son passage, comme le développement des régions. Rien de plus normal avec l'adoption du télétravail, le virage massif vers le commerce en ligne et la déconfiture de l'industrie de l'aviation. On en discute avec Suzanne Roy, présidente de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et mairesse de Sainte-Julie.

ENTREVUE DE MARIE GRÉGOIRE
TEXTE DE MARTINE LETARTE

Lorsqu'Air Canada a annoncé cet été la suspension de ses liaisons régionales, l'UMQ et plusieurs autres partenaires du monde des affaires et du tourisme ont rapidement formé une cellule de crise sur le transport aérien régional. Pourquoi est-il si important de se mobiliser rapidement? Pour habiter le territoire, il faut s'en donner les moyens et les infrastructures. Ça commence par avoir du transport, ce qui est essentiel pour le tourisme, mais aussi pour les affaires. Avant l'annonce d'Air Canada, il y avait déjà des problèmes relativement au coût du billet et à la fréquence des vols. L'abandon de la desserte de plusieurs régions par cette compagnie aérienne devrait nous pousser à prendre les choses en main. Parce que, jusqu'à maintenant, c'était le marché qui avait le transport régional en main. On ne peut pas se fier en ce moment au bon vouloir des transporteurs qui regardent leurs bénéfices d'abord, ce qui est normal lorsqu'on est en affaires. Comme société, on doit pouvoir se donner les moyens d'offrir des services pour permettre le développement économique des régions.

Comment voyez-vous le développement économique post-COVID-19 dans les régions? Beaucoup de choses se redéfiniront après la crise. On parle du télétravail bien sûr, qui, je crois, restera en partie. Des gens qui peuvent travailler

à distance choisissent de passer plus de temps en région ou de s'y installer. La crise a redonné le goût des régions aux Québécois. Même les petites entreprises qui offrent des services de proximité ont dû commencer à fonctionner en ligne. Il faut donner les outils technologiques à ces petites entreprises pour qu'elles aient des sites transactionnels et

« La crise a redonné le goût des régions aux Québécois. »

qu'elles rayonnent plus largement. Évidemment, avoir une bonne couverture du réseau cellulaire et un service internet

haute vitesse sont devenus essentiels. La COVID-19 a engendré des changements économiques importants, mais je pense qu'ils peuvent devenir des opportunités pour les entreprises en région. Le gouvernement parle d'autosuffisance alimentaire grâce à l'électricité produite au Québec (Hydro-Québec a annoncé cet été un tarif préférentiel aux producteurs en serre). Ce sont des créneaux extraordinaires qu'on peut développer 12 mois par année quand le climat n'est plus un frein.

« Avec la COVID-19, les gouvernements de proximité prennent tout leur sens. »

Quel est le rôle des municipalités dans le développement régional? Avec la COVID-19, les gouvernements de proximité prennent tout leur sens. Les municipalités travaillent avec les entreprises sur leur territoire, elles connaissent bien leurs besoins et s'assurent qu'on y réponde. Les municipalités sont essentielles pour le développement de créneaux en région. Mais, pour arriver à développer des entreprises, il faut pouvoir attirer des gens. Ils doivent pouvoir envoyer leurs enfants à l'école et se faire soigner par le réseau public. C'est essentiel. Cette crise sera difficile à traverser, mais il y a de la créativité au Québec. On arrivera à relancer l'économie parce que les Québécois n'ont pas peur de retrousser leurs manches. Des projets d'implantation d'infrastructures de télécommunications ont été annoncés par le ministère de l'Économie et de l'Innovation à la fin mai. Les municipalités seront au premier rang pour s'assurer qu'ils se réalisent. •



CRI DU CŒUR POUR LA SURVIE DU CENTRE-VILLE: il en va de l'ADN de Montréal

Le milieu des affaires traverse une période charnière. Après la crise, le Québec s'est déconfiné, Montréal a suivi, mais les cicatrices sont encore profondes pour nos entreprises. Heureusement, leur résilience est remarquable. Partout, le redémarrage est en marche.



Michel Leblanc

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA
DIRECTION DE LA CHAMBRE
DE COMMERCE DU MONTRÉAL
MÉTROPOLITAIN (CCMM)

«Aujourd'hui, Montréal a besoin d'amour. Pour que le centre-ville puisse continuer de jouer son rôle, il faudra l'engagement de tous.»

Cependant, il y a un lieu où rien n'est encore vraiment joué. Si l'économie de la métropole est relancée, le centre-ville de Montréal demeure extrêmement vulnérable et souffre toujours de l'absence de la presque totalité de ses travailleurs, touristes et étudiants. Pour les commerçants, pour la vie urbaine, la catastrophe se poursuit. Que peut-on faire? C'est simple, il faut agir et prendre conscience de notre responsabilité à aider notre ville.

Après avoir piloté les efforts pour contrer la crise sanitaire en collaboration directe avec les différents ordres de gouvernement, la mairesse de Montréal,

Valérie Plante, a lancé un appel à tous pour relancer le dynamisme qui caractérisait Montréal il y a quelques mois seulement.

Monique Simard du Quartier des spectacles a répondu à l'appel en proposant un plan d'animation destiné à ramener les Montréalais et Montréalaises vers leur centre-ville. On ne compte plus les artistes de la métropole qui font preuve d'imagination et de créativité pour surprendre les visiteurs du centre-ville.

Aujourd'hui, Montréal a besoin d'amour. Pour que le centre-ville puisse continuer de jouer son rôle, il faudra l'engagement de tous. Les hommes et les femmes d'affaires peuvent prendre des décisions qui auront des répercussions déterminantes sur l'avenir de notre métropole. Demain, nous serons fiers et heureux de vivre dans une grande ville festive, internationale et sécuritaire. •

SUR
PREMIERSENAFFAIRES.CA

des articles
sur l'avenir
des espaces
commerciaux
à l'ère de la
distanciation
sociale.



**une nouvelle
rubrique achat local
pour encourager
les commerçants
d'ici** À LA PAGE 76 DU MAGAZINE.

**Vous avez,
vous aussi,
de bonnes
adresses à
communiquer?**

Écrivez à
info@premieresenaffaires.ca
et la rédaction se charge
du reste.



Hôtel Le Germain Montréal

Entièrement rénové,
un bijou d'architecture et de design
au cœur du centre-ville de Montréal.

[2050 Rue Mansfield, Montréal](http://2050.RueMansfield.Montreal)

germainhotels.com

LE GERMAIN
HÔTELS



L'ENTREPRENEURIAT TOURISTIQUE AU FÉMININ

UNE PASSION QUI GAGNE DU TERRAIN!

Le tourisme a beaucoup souffert de la crise de la COVID-19, et c'est tout un secteur qui a été brutalement mis sur pause, avec des implications socio-économiques énormes et des conséquences à long terme. Le RDÉE Canada est allé à la rencontre de femmes entrepreneures actives dans l'industrie touristique. En quoi le fait d'être une femme apporte-t-il plus de résilience, et quel message tiennent-elles à apporter aux voyageurs?

La diversification, la flexibilité et l'écoute sont les qualités les plus fréquemment citées. Prendre soin des clients, les écouter, «mettre les morceaux ensemble» et trouver des solutions rapidement sont des atouts considérables quand on connaît le niveau d'exigence du voyageur actuel et les traces, positives ou négatives, que peuvent laisser ses commentaires sur les réseaux sociaux...

Les femmes étant plus à l'écoute, elles sont donc capables de diversifier le produit proposé, d'aller chercher des idées créatives pour mettre en œuvre des expériences touristiques innovantes et proposer des attraits uniques, en lien avec le besoin toujours croissant du client de vivre des moments uniques.

« Nous sommes capables d'identifier les besoins des clients, d'adapter les produits pour satisfaire les attentes et accommoder, faire évoluer les projets, nous réinventer. »

NICOLE GUERTIN

« Nous apportons l'authenticité de nos établissements ainsi que nos services. »

ANGIE CORMIER

« Lorsque je réalise mes études de marché, ce sont plutôt les femmes qui sont initiatrices des expériences culinaires en particulier, et touristiques en général. »

GAËTANE PALARDY

Souvent animées par la passion pour leur métier bien plus que par le rendement financier (sans pour autant le négliger!), les femmes entrepreneures en tourisme mettent de l'avant la santé, le bien-être, le moment présent, le local, l'artisanat, la culture autochtone de même que les partenariats.

Le tourisme durable prend également un nouvel angle de développement. Des changements d'habitudes s'opèrent et la valorisation de l'économie circulaire, de l'aspect local et rural, de la consommation «du champ à l'assiette» est de plus en plus privilégiée.

La mise sur pause du tourisme à cause de la crise de la COVID-19 va forcer un nouveau mode de fonctionnement. Nicole Guertin, par exemple, en a profité pour se replonger dans le projet qui lui tenait à cœur: la consultation en tourisme pour le développement des communautés francophones et des Premières Nations, pour déployer des expériences touristiques en français.

Combiner tourisme et immigration est d'ailleurs une piste très intéressante qui prend de l'ampleur, pour aller à la découverte de la culture de l'autre, en toute authenticité. Toutes nos expertes en tourisme insistent sur le fait que les

acteurs de l'industrie touristique prennent les mesures adéquates pour accueillir les clients en toute sécurité. Cette crise a mis tout le monde face à une mortalité de grande ampleur, les perspectives ont changé, il faut reprendre confiance et les relations interpersonnelles seront certainement moins superficielles. Mais toutes les femmes entrepreneures rencontrées misent, cet été et jusqu'en 2021, sur un tourisme de proximité. •

« Encouragez les commerces locaux, les compagnies canadiennes, les fermes locales, les artisans, et les petites entreprises. Ils ont besoin de vous! »

ESTELLE BLANCHETTE

« Soyez touriste dans votre propre communauté. Vous serez ensuite le meilleur ambassadeur pour amener le touriste extérieur dans votre région. Et développez le micro entrepreneuriat local. »

NICOLE GUERTIN

« Soyez curieux, explorez et essayez quelque chose de nouveau pour vous surprendre vous-même et célébrer la vie! »

NATHALIE DROTAR

Tous nos remerciements à:

Angie Cormier bottlehouses.com
Estelle Blanchette jasperfoodtours.com
Gaëtane Palardy islandgourmettrails.ca
Nathalie Drotar-Roulin natsadventuretravels.ca
Nicole Guertin presidentssuites.com



CYNTHIA GARNEAU

au poste de commande

Dans sa première année comme présidente et chef de la direction de VIA Rail, Cynthia Garneau a vécu le barrage ferroviaire en appui aux chefs héréditaires de la Première Nation Wet'suwet'en et la pandémie de COVID-19. Embarquement réussi pour cette femme qui se donne les moyens de réaliser ses ambitions.



© Courtouzie

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE GRÉGOIRE
TEXTE DE MARTINE LETARTE

COMMENT AVEZ-VOUS TRAVERSÉ CES DEUX GRANDES CRISES EN UN AN?

Nous avons dû cesser toutes nos opérations à deux reprises en 2020. Et les deux fois, nous n'avions peu ou pas de contrôle. Le barrage se trouvait sur les rails ou les trains de VIA Rail transitent, et nous devions donc nous en remettre aux directives des propriétaires de l'infrastructure, raconte Cynthia Garneau. Comme pour la COVID-19, c'était hors de notre contrôle. Le premier défi a été de s'assurer de la santé et de la sécurité des employés et des passagers. Une cellule de crise a été créée. Nous avons besoin d'individus et de processus agiles, et nous avons passé le test. C'est un mode de fonctionnement que l'on doit conserver. Nous

« Nous avons dû cesser toutes nos opérations à deux reprises en 2020. Et les deux fois, nous n'avions peu ou pas de contrôle. »

consultons beaucoup et nous regardons ce que d'autres pays font pour trouver la meilleure façon de rebondir. Les apprentissages d'une crise ne doivent jamais être gaspillés.

COMME LEADER, CROYEZ-VOUS À LA CONSULTATION ET À LA COLLABORATION?

Tout à fait. Je crois au leadership partagé. Travailler en équipe permet d'ouvrir plus de portes grâce au partage de connaissances, d'expertises et de contacts. L'équipe de direction donne l'exemple aux employés. Je trouve important aussi de créer un climat où les gens sont à l'aise d'exprimer leurs opinions et leurs idées. Il faut également laisser les équipes travailler et arriver avec leurs recommandations. Ça évite que les gens s'en tiennent à s'aligner sur ce que dit la présidente. Mais, il y a des moments où il faut dire : *This is where we are going*. Je peux trancher sans consulter, mais ce n'est pas ma tendance naturelle.

COMMENT ÊTES-VOUS ARRIVÉE À LA TÊTE DE VIA RAIL ?

Je n'avais pas de plan de carrière. Mon père était professeur et, puisque j'aime vulgariser et aider les autres, j'ai d'abord fait un baccalauréat en adaptation scolaire à l'Université de Sherbrooke. Mais, la faculté de droit m'attirait. J'y ai entrepris un deuxième baccalauréat et je m'y suis sentie à la maison. J'ai fait mon Barreau et mon stage au bureau d'aide juridique de Victoriaville, ce qui m'a permis de retourner habiter chez mes parents, à Princeville. Je touchais à tout. J'avais des requêtes pour des pensions alimentaires, je faisais de la représentation en droit criminel, j'adorais ça. Un jour, quelqu'un m'a parlé du travail chez Bombardier, où l'on négociait des contrats à travers le monde et j'ai trouvé ça très intéressant. J'ai été 10 ans chez Bombardier, aux approvisionnements, puis aux ventes. Ensuite, je suis allée chez Bell Helicopter et j'en suis devenue présidente. Puis, je suis arrivée à la tête de VIA Rail. Après toutes ces années en aéronautique, j'avais besoin d'apprendre autres choses et de sortir de ma zone de confort.

« Je peux trancher sans consulter, mais ce n'est pas ma tendance naturelle. »

COMMENT S'EST DÉROULÉE LA TRANSITION VERS UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT ?

Très bien, car j'avais plusieurs points de repère. Transports Canada est impliqué dans la certification des avions et des hélicoptères ainsi que dans le domaine de la sécurité du rail. Ces industries ont aussi de longs cycles. Vendre des hélicoptères au gouvernement ou acheter une flotte de

train peut prendre huit ans. Je suis arrivée avec une bonne compréhension du fonctionnement du gouvernement et du politique. Mais c'est la première fois que je travaille avec un conseil d'administration. Ça a été un bel apprentissage.

QUELS SONT VOS PROJETS ET DÉFIS ACTUELS ?

Les stratégies enclenchées par l'équipe de direction étaient bonnes, car l'achalandage a augmenté dans les cinq dernières années. Nous avons cependant un défi d'accès à l'infrastructure, car nous sommes propriétaires d'environ 3% du réseau pancanadien sur lequel nous opérons. Notre réponse à cet enjeu est donc le Train à Grande Fréquence (TGF) pour relier Québec à Toronto; nous avons besoin de construire de nouveaux rails dédiés au transport passager. Avec la réalisation de ce mandat, nous allons jeter les bases qui serviront de tremplins pour le futur de VIA Rail. Le rail passager a permis de construire le Canada et de dynamiser l'économie d'un océan à l'autre. Cette idée s'est un peu perdue, mais le moment est idéal pour redonner au rail passager son rôle crucial. Avec les changements climatiques, les citoyens veulent de la mobilité durable et un accès plus facile aux grands centres. J'aimerais que VIA soit le fédérateur de cette conversation avec les gouvernements et d'autres acteurs de mobilité durable pour offrir des solutions intégrées aux passagers. Dans cette sortie de crise, nous devons prendre les décisions qui permettront d'offrir un avenir meilleur à nos enfants. •



© Damien Dufour



© Courtouzie

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

QUESTIONS EXISTENTIELLES



VOUS

CE QUI VOUS ANIME Avoir des projets

CE QUI VOUS REND HEUREUSE
Être bien entourée

CE QUI VOUS RÉVOLTE L'hypocrisie

VIEILLIR... ÇA VOUS DIT QUOI?
Ça passe mieux si l'on est bien accompagnée.

ÊTRE FÉMINISTE AUJOURD'HUI
Nécessaire

VOUS, LES AFFAIRES ET LE MONDE

VOUS ET L'ARGENT L'indépendance

VOTRE SOCIÉTÉ IDÉALE Un équilibre entre le bien-être collectif et l'autonomie des individus

UNE CHOSE QUE VOUS AIMEZ DANS LE MONDE ACTUEL
La multiplication des sources d'information

UNE CHOSE QUE VOUS DÉTESTEZ
Le gaspillage

UNE CAUSE QUI VOUS TIENT À CŒUR En général ce qui touche aux jeunes, à l'éducation et au développement durable; je suis à la recherche de la cause pour laquelle j'aimerais m'impliquer.

VOUS, ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU FÉMININ

LES FEMMES ET L'ÉCONOMIE
Le meilleur est à venir.

LES QUOTAS, POUR OU CONTRE?
Nécessaires pour changer les comportements

LES ÉCARTS DE SALAIRES ENTRE HOMMES ET FEMMES Encore du chemin à faire

MENTORS, MODÈLES, ANTINOMIES

CELLES QUE VOUS ADMIREZ
J'admire les pionnières, celles qui ont tracé la voie et accompli de grandes choses, pour leur résilience, leur capacité de s'adapter aux situations et la bienveillance dont elles sont capables.

PEU IMPORTE L'ÉPOQUE, UNE PERSONNE AVEC QUI VOUS AIMERIEZ PASSER DU TEMPS Hillary Clinton, pour comprendre comment elle a réussi à concilier ses aspirations avec ce qui était attendu d'elle à travers les étapes de sa vie. Je me dis qu'elle doit être fâchée.

UNE RENCONTRE DÉTERMINANTE QUI A CHANGÉ LE COURS DE VOTRE VIE, CARRIÈRE, ETC. Plusieurs personnes m'ont guidée à différentes étapes de ma vie et de ma carrière en me faisant considérer des opportunités insoupçonnées et en m'accordant leur confiance.

CE QUE VOUS AIMEZ CHEZ LES AUTRES L'authenticité

CE QUE VOUS DÉTESTEZ L'arrogance

CONSO / TECHNO

VOTRE PRODUIT MIRACLE Mon iPad

DES PLAISIRS COUPABLES Crème glacée, caramel salé

UN SITE WEB QUE VOUS CONSULTEZ Tous ceux vers où Google me dirige!

ÊTES-VOUS DU GENRE SELFIE OU PAS? Non, sauf en vacances à deux ou plus!

ACCRO AUX MÉDIAS SOCIAUX, AU TÉLÉPHONE OU PAS DU TOUT

J'aime avoir l'info au bout des doigts, mais je ne suis pas accro. Je dois quand même toujours être disponible 24 heures sur 24 en cas d'urgence. Ça fait partie du travail.

CULTURE ET LOISIRS

LA MUSIQUE QUE VOUS ÉCOUTEZ
De tout, surtout des listes de chansons sur lesquelles on peut chanter à tue-tête.

CE QUE VOUS LISEZ Livres de recettes, romans policiers

LE LIVRE QUI VOUS A MARQUÉ, ET POURQUOI La trilogie de Marie Laberge avec son héroïne Gabrielle, un beau personnage féminin fort pour cette époque qui a inspiré le nom de ma fille.

UN FILM QUI VOUS A MARQUÉ, ET POURQUOI Cinéma Paradiso, pour la musique, les personnages et le pouvoir des souvenirs

VOTRE IDÉE DES VACANCES L'eau me calme

VOS VACANCES EN RÉALITÉ Trop courtes

OÙ VOUS SORTEZ Marchés publics, golf, tennis, resto et crèmerie

VOTRE COIN SECRET Dans le spa extérieur avec mon chum, été comme hiver

VIE PERSONNELLE

VOTRE IDÉE D'UNE RELATION DE COUPLE PARFAITE La mienne!

VOTRE IDÉE DE LA FAMILLE
Celle que j'ai reconstituée à travers les années.

CHIRURGIE OUI OU NON J'enlève cette question. La poseriez-vous à un homme?

CE QU'ON NE SAIT PAS DE VOUS

ÊTES-VOUS SUPERSTITIEUSE? Non

ET LA RELIGION Non plus

THÉ OU CAFÉ Espresso le matin et tisane le reste de la journée

POUR CONCLURE

LES COMPROMIS QUE VOUS AVEZ CHOISI DE FAIRE On en fait plein, tout le temps, mais rien de majeur.

CEUX QUE VOUS NE FEREZ PAS
Ceux qui m'éloigneraient de ma fille.

LE MEILLEUR CONSEIL QUE VOUS AVEZ REÇU On ne peut pas toujours attendre le meilleur moment, il faut se jeter sur la glace.

LE CONSEIL QUE VOUS DONNEZ À NOS LECTRICES Soyons bienveillantes, envers nous-même et envers les autres.

DÉCOUVREZ LE CANADA

FRANCOPHONE CORRIDORCANADA.CA

Une **opportunité** unique pour l'**entrepreneuriat** dans le secteur **touristique** !



LE CORRIDOR
PATRIMOINE, CULTURE ET
TOURISME FRANCOPHONE
CORRIDORCANADA.CA

une initiative du **RDEE**
Canada

DOSSIER SPÉCIAL LANCEMENT DU MAGAZINE
EN LIGNE LE 17 SEPTEMBRE

FEMMES DE POUVOIR ET FINANCES

Nos grands-mères n'avaient pas le droit de gérer leur patrimoine et vivaient sous tutelle masculine pour toutes questions liées à l'argent. Deux ou trois générations plus tard, elles sont nombreuses à occuper des postes stratégiques et à gérer des budgets qui totalisent des millions, voire des milliards de dollars dans de grandes organisations. Aujourd'hui, les femmes gèrent-elles les finances autrement? Qui sont les incontournables témoins de ces temps qui changent? Tour d'horizon dans ce dossier.

Les pages qui suivent ont pour but pour d'accompagner les discussions autour de l'événement de lancement du magazine de l'automne qui se tient le 17 septembre en webdiffusion. Ce lancement est présenté par la Financière Sun Life en collaboration avec L'initiative Femmes de la Banque Scotia^{MC} et Jarislowsky Fraser, avec la participation de Karine Joncas.

MERCI à Digicast, expert en webdiffusion pour les entreprises et OPC ÉVÉNEMENTS, architecte événementiel, d'avoir rendu possible ce rendez-vous de la rentrée dans un contexte de distanciation sociale.



Favoriser la parité, ça fait partie de notre ADN

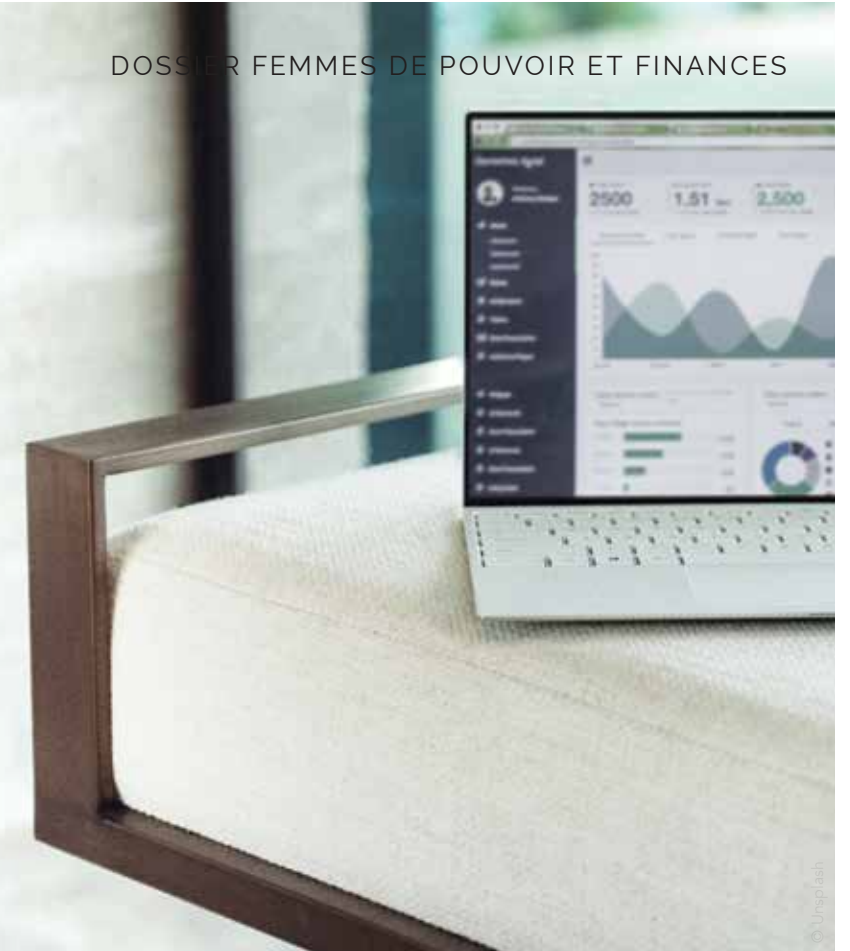
À la Sun Life, nous sommes fiers de promouvoir l'avancement professionnel des femmes au sein de l'entreprise. Parce que la diversité des équipes génère plus de richesse, pour tous.

La vie est plus radieuse sous le soleil



© 2020

FEMMES DE POUVOIR ET FINANCES : le compte est bon



Nos grands-mères n'avaient ni comptes en banque ni chèquiers. Il n'y a pas si longtemps, les femmes entrepreneures se butaient à des institutions financières qui demandaient la signature de leurs conjoints pour leur octroyer des prêts. Heureusement, les temps changent et les femmes sont de plus en plus nombreuses à gérer efficacement d'importants budgets dans de grandes entreprises.

PIERRE THÉROUX

«L'argent ne m'a jamais empêchée d'aller de l'avant», lance d'entrée de jeu Jocelyna Dubuc, dont les débuts en affaires n'ont pas été un long fleuve tranquille. Quand est venu le temps de concrétiser son projet de Spa santé à Eastman en 1977, elle a dû compter principalement sur le soutien financier de ses proches.

Vingt ans plus tard, un projet d'agrandissement et de rénovation de plusieurs millions l'a amenée à frapper aux portes d'une banque qui a demandé l'endossement de son partenaire masculin pour obtenir les fonds nécessaires. Et ce, bien qu'elle fut déjà aux commandes

d'une entreprise florissante. «Je pense qu'il y avait une peur ancestrale de croire que les femmes ne savent pas additionner», dit cette pionnière de l'industrie du bien-être en Amérique du Nord.

Petit retour en arrière

En fait, jusqu'à un passé pas si lointain, l'administration des affaires et la propriété commerciale étaient même légalement interdites aux femmes. Avant le début des années 1960 et la modification du Code civil, les femmes mariées, confinées au travail domestique, étaient considérées juridiquement inaptes à administrer leurs biens matériels personnels.

Depuis, l'entrepreneuriat féminin a véritablement pris son envol et a vu naître une génération de dirigeantes aguerries qui savent très bien gérer les finances de leurs entreprises. Certaines, comme Danièle Henkel, Christiane Germain, Isabèle Chevalier et Marie-Josée Richer, sont devenues des anges investisseurs à l'antenne de l'émission «Dans l'œil du dragon».

«Les femmes sont devenues beaucoup plus à l'aise avec les questions d'argent, grâce, entre autres, à des pionnières qui ont tracé la voie», fait valoir Geneviève Morin, présidente-directrice générale de Fondation, qui >

cumule une trentaine d'années d'expérience au sein du secteur financier et qui a notamment été présidente-directrice générale de Angés Québec Capital.

Les femmes occupent aujourd'hui une place grandissante dans des postes de direction dans les entreprises.

Pourtant, certaines dirigeantes ont encore trop souvent tendance à moins faire confiance en leurs compétences financières que les hommes.

«On entend parfois des dirigeantes dire qu'elles ne connaissent pas trop les chiffres, mais leurs paroles et leurs actions démontrent tout à fait le contraire», note Geneviève Morin, qui avait initialement joint Fondation lors de son démarrage, en 1996, d'abord à l'administration puis aux finances et au développement corporatif avant d'être nommée chef de l'investissement en 2011. Elle est détentrice d'un MBA en finance de HEC Montréal et d'un baccalauréat en sciences économiques de l'Université Concordia. «À l'époque, il n'y avait pas beaucoup de femmes dans ces domaines d'études», se rappelle-t-elle.

Sonia Corriveau, chef, transformation des affaires chez VIA Rail, n'a pas hésité à retourner sur les bancs d'école pour parfaire ses connaissances financières. Elle travaillait alors depuis une quinzaine d'années chez IBM, où elle gravissait les échelons dans divers postes de gestionnaire, quand la titulaire d'un baccalauréat en informatique de gestion a décidé de faire une maîtrise en administration des affaires.

«Je voulais ajouter des compétences et le MBA m'a permis d'explorer davantage différents aspects financiers et modèles de gestion», souligne celle qui allait ensuite devenir présidente du Groupe LGS, une firme-conseil en technologies de l'information acquise par IBM. Chez VIA Rail, depuis 2014, elle supervise le groupe des technologies de l'information, le bureau de gestion des projets corporatifs ainsi que le groupe d'innovation. Elle chapeaute également l'élaboration de la proposition de train à haute fréquence. Un financement a été alloué en juin 2019 par le gouvernement du Canada pour explorer davantage ce projet.

Certaines femmes, comme Danièle Henkel, Christiane Germain, Isabèle Chevalier et Marie-Josée Richer, sont devenues des anges investisseurs à l'antenne de l'émission «Dans l'œil du dragon».

Les questions d'argent et de gestion financière n'ont jamais été un problème pour Karine Moses qui, entrée chez Bell en 1997, cumule aujourd'hui les fonctions de présidente, Bell Média Québec et de présidente, direction du Québec de Bell: «J'ai souvent eu des postes de responsabilité avec des budgets totalisant des millions de dollars. Et je n'ai jamais eu l'impression de ne pas avoir les compétences pour bien gérer», confirme-t-elle, après avoir obtenu un baccalauréat en finances de HEC Montréal et suivi un parcours de formation de cadres de la Harvard Business School.

Elle déplore toutefois que les connaissances financières et les compétences de gestionnaires des femmes ne soient pas reconnues à leur juste valeur, alors qu'elles peinent encore à faire leur place au sein de conseils d'administration. «La situation s'améliore, mais il y a encore du chemin à faire», constate Karine Moses.

«J'ai souvent eu des postes de responsabilité avec des budgets totalisant des millions de dollars. Et je n'ai jamais eu l'impression de ne pas avoir les compétences pour bien gérer.»

KARINE MOSES

Le poids des femmes dans les conseils d'administration d'entreprises a grimpé jusqu'à près de 20%. Il arrive toutefois que des femmes freinent elles-mêmes leur accession à ces fonctions. «Elles s'étonnent parfois de voir qu'on a pensé à elles pour se joindre à un CA et

n'assument pas toujours leur capacité de le faire», note Geneviève Morin.

Pourtant, diverses études ont montré une corrélation entre la présence de femmes au conseil d'administration et l'amélioration des résultats d'une entreprise. Ces entreprises adoptent alors des pratiques de gestion progressistes et se dotent de structures organisationnelles qui favorisent l'innovation.

«La mixité permet aux conseils d'administration de profiter d'expériences et de points de vue variés et ainsi d'éviter la pensée unique», constate Geneviève Morin. Car réussir, c'est aussi diversifier les opinions. •



Caisse de dépôt et placement du Québec

Soulignons l'impact des femmes en finance et encourageons la nouvelle génération à poursuivre le travail.



Helen Beck
Première vice-présidente et cheffe des Marchés boursiers



Kim Thomassin
Première vice-présidente et cheffe des Placements au Québec et de l'Investissement durable



Maarika Paul
Première vice-présidente et cheffe de la Direction financière et des Opérations



Anita Marangoly George
Première vice-présidente et cheffe adjointe, CDPQ mondial



Nathalie Palladitcheff
Présidente et cheffe de la direction Ivanhoé Cambridge



Rana Ghorayeb
Présidente et cheffe de la direction Otéra Capital

Pour découvrir les parcours de nos dirigeantes, visitez le cdpq.com/fr/femmes-finance



© Charles Deluvio

Financement des PME : encore des disparités entre les hommes et les femmes

L'initiative Femmes de la Banque Scotia^{MC} a publié ce printemps une étude qui fait le point au sujet du financement des PME canadiennes. Plusieurs conclusions ressortent du sondage mené auprès de 1 000 PME, avec un dénominateur commun : les hommes et les femmes n'abordent pas la gestion des finances en entreprise sous le même angle, même aujourd'hui. Voici les faits saillants du rapport :

1 La culture financière est un facteur de croissance pour les entreprises, mais les écarts entre les sexes persistent. Selon le rapport, « 58 % des hommes déclaraient maîtriser ou très bien maîtriser le sujet, seulement 45 % des femmes en ont fait autant ».

2 LES DEMANDES DE PRÊTS PRÉSENTÉES PAR LES FEMMES propriétaires d'entreprise sont plus souvent acceptées, mais aussi moins nombreuses.

3 LES STRATÉGIES DE CROISSANCE diffèrent selon le genre du propriétaire de l'entreprise.

4 Les femmes manifestent un intérêt pour la **compréhension des concepts liés aux finances** d'une petite entreprise.

5 Le facteur de confiance est un aspect déterminant dans les décisions financières. Selon le rapport, « pour permettre aux femmes propriétaires d'entreprise au Canada d'atteindre leurs objectifs de croissance, les formations et autres initiatives doivent autant mettre l'accent sur les connaissances financières que sur la confiance qu'elles s'accordent à ce sujet. Il ne suffirait pas de miser sur la culture financière uniquement. S'ils veulent outiller ces entrepreneures, les pédagogues, les mentors et les formateurs se doivent d'être réceptifs et capables de s'adapter à leur réalité : leur niveau d'assurance, leur expérience et leurs besoins en formation. » •

ELLES FONT DES AFFAIRES AUTREMENT

Étoiles montantes ou figures décisionnelles confirmées dans le domaine des finances, ces femmes gèrent l'argent autrement. Voici quatre profils incontournables pour repenser la création de la richesse selon des valeurs qui inspirent.

DES RENCONTRES SIGNÉES LARA ÉMOND.

Annie Giraudou Otéra Capital

PROFIL DES

ACTIVITÉS : Filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), Otéra Capital est un chef de file en financement immobilier commercial au Canada.

SIÈGE SOCIAL :

Montréal

EN AFFAIRES DEPUIS :

2008

NOMBRE

D'EMPLOYÉS : 125

Quel est votre mot d'ordre ? Se surpasser tout en travaillant en équipe.

Pourquoi avoir décidé de relever ce défi chez Otéra Capital ? Lorsque ce défi s'est présenté, j'avais déjà 15 ans à mon actif au sein de la Caisse de dépôt et ses filiales – soit sept ans au sein du groupe immobilier de la Caisse puis sept autres chez leur filiale Ivanhoé Cambridge. J'aimais l'idée de poursuivre mon évolution dans cette grande famille. De plus, j'étais attirée à l'idée d'explorer de nouveaux sujets, comme la reddition financière et le financement immobilier commercial.

Comment souhaitez-vous laisser votre marque ? Actuellement, j'apprends le plus possible sur mon rôle tout en préparant la relève. Je veux aider les gens à bâtir leur carrière et leur montrer qu'il y a de l'espoir qu'un jour ils prennent ma chaise.

Trois termes que vos collègues emploieraient pour vous décrire ? Transparence, authenticité et axée sur les résultats.

Le plus grand défi auquel vous avez dû faire face au cours de votre carrière ? Trouver l'équilibre travail-famille. En tant que femme, on essaie toujours de donner notre 100% partout. Parfois, il faut savoir dire « non ».

À quel moment avez-vous appris à dire non ? Avoir un enfant m'a donné plus confiance en moi. J'ai compris que le travail,



le mari, ce n'était pas tout et que je devais allouer mon temps à mon propre équilibre et bien-être.

Qu'est-ce qui vous donne du courage d'oser ? J'ai toujours eu un certain détachement sur ce qui peut m'arriver. Cela m'aide à prendre les bonnes décisions dans les situations les plus délicates et non de penser à mon gain personnel.

Qu'est-ce qui a amené votre carrière à un autre niveau ? Je n'ai jamais cessé d'apprendre. Au-delà de l'éducation formelle, il est aussi important de redonner, que ce soit en acceptant de mentorer quelqu'un, en siégeant sur des conseils d'administration ou encore en préparant la relève. Ces expériences sont très gratifiantes, tant sur le plan professionnel que personnel.

Louise Brosseau goFinja

PROFIL DES ACTIVITÉS:

Entreprise d'innovation sociale dont la mission est d'aider les gens à reprendre le contrôle de leur vie financière.

SIÈGE SOCIAL:

Vieux-Longueuil

EN AFFAIRES DEPUIS:

2017

NOMBRE D'EMPLOYÉS:

3 coachs

TAUX DE CROISSANCE

ANNUEL: 100%

Est-ce que vos clients proviennent d'un certain type de population? Le stress financier est vécu par des gens de tous les profils sociodémographiques, quel que soit le niveau d'études, le niveau de revenus ou l'âge.

Qu'est-ce qui est à l'origine du stress financier?

Au Québec, seulement environ 20% de la population est suffisamment préoccupée par rapport à son avenir financier pour consacrer temps et énergie à la gestion de son budget ainsi qu'à la planification de ses besoins financiers futurs. Alors que plus du tiers des salariés vivent de paie en paie (cette statistique date d'avant la pandémie), faire face aux imprévus et à l'augmentation du coût de la vie sont les principales causes de préoccupation. L'absence d'un coussin de sécurité chez une vaste majorité de gens est également un vecteur de stress important.

Pourquoi avoir décidé de lancer goFinja?

J'ai commencé à épargner à l'âge de 5 ans. Rapidement, j'ai compris que l'argent était une clé qui donne de la liberté. J'ai donc développé



une philosophie autour de l'équilibre, de la flexibilité et de la résilience financière afin de me donner le pouvoir de choisir et d'agir plus librement. J'avais envie de la transmettre et d'aider les gens à obtenir cette liberté.

En quoi est-ce votre méthodologie se distingue-t-elle?

On est à l'intersection de la littérature financière et de la psychologie de la motivation. Pour faire de l'entraide entre pairs, on a développé un logiciel qui génère automatiquement des plans de redressement. Ensuite, il suffit de se mettre en action, d'où notre apport en tant que coachs.

Voyez-vous une différence dans la manière dont les hommes gèrent leur argent comparativement aux femmes?

La femme est plus axée sur la gestion des liquidités, donc le volet plus budgétaire (revenus versus dépenses), tandis que l'homme va s'occuper du patrimoine (les investissements). Ceci dit, lorsque ça ne va pas bien, comme dans des situations d'endettement, les femmes prennent plus la situation en main.

Geneviève Blouin Altervest

PROFIL DES ACTIVITÉS:

Altervest démocratise les placements alternatifs

SIÈGE SOCIAL:

Montréal

EN AFFAIRES DEPUIS:

2010

NOMBRE D'EMPLOYÉS:

8

TAUX DE CROISSANCE

ANNUEL: 8%, mais avec beaucoup moins de risque. Nos placements sont performants, mais moins volatils.

Quel est votre mantra en tant que gestionnaire? Préserver le capital.

Quelles sont vos ambitions? J'aimerais devenir la plus grosse firme de produits de placements alternatifs au Canada.

Qu'est-ce qui manque pour que vous le deveniez?

Dans les 10 premières années, j'ai beaucoup appris sur la direction que je souhaitais donner à mon entreprise. Toutefois, je me suis éparpillée durant une certaine période. J'ai appris de cela et aujourd'hui, je me concentre sur la gestion privée et la levée d'actifs.

Comment vous décririez-vous en tant qu'entrepreneure?

Je suis une personne ouverte et j'aime les idées différentes. J'invite les gestionnaires à faire preuve d'innovation et à trouver des solutions alternatives. Cela explique le fait que je m'entoure de gens visionnaires, qui ont un profil entrepreneurial.

Qu'est-ce qui a amené votre entreprise à un autre niveau de croissance? Avoir une équipe équilibrée où les faiblesses des uns sont les



forces des autres. Une équipe alignée sur les mêmes valeurs.

Voyez-vous une différence dans la manière dont les femmes gèrent leur argent par rapport aux hommes?

Les hommes sont centrés sur la performance plutôt que sur la préservation du capital. J'avais engagé un programmeur et son premier réflexe a été d'optimiser notre système pour trouver la performance la plus élevée. Lorsque je lui ai demandé de concentrer ses efforts sur la diminution de la volatilité et la préservation du capital, non seulement nous répondions mieux aux attentes de notre clientèle, mais notre performance était meilleure.

Qu'est-ce que vous aimeriez réaliser?

Sensibiliser les gens aux produits alternatifs en leur montrant que l'on peut investir localement et avoir des retours tout aussi intéressants. Je souhaite que les grandes institutions collaborent davantage avec les plus petits entrepreneurs en finance. On est un peu comme des trésors cachés.



Geneviève Morin Fondation

PROFIL DES ACTIVITÉS:

Fondation gère un actif qui totalise 2,26 milliards de dollars investis dans plusieurs centaines d'entreprises et sur les marchés financiers. Le fonds privilégie des investissements qui génèrent des impacts économiques, sociaux et environnementaux positifs en plus d'un rendement financier.

SIÈGE SOCIAL:

Montréal

EN AFFAIRES DEPUIS:

1995

NOMBRE D'EMPLOYÉS:

200

CROISSANCE

ANNUELLE MOYENNE DE L'ACTIF NET (2015-2020): 13,3%

Quel est votre mantra? Il est important de faire les bonnes choses, d'agir de manière positive et de contribuer au bien-être collectif.

Qu'est-ce qui guide vos décisions? Étant axée sur les objectifs, je veille à ce que mes décisions soient inclusives, équitables, respectent l'environnement et qu'elles permettent à l'organisation de performer.

Fondation se démarque par son engagement dans le développement durable. Vous avez participé à la mise en place d'un système permettant de valider et de documenter la performance globale des entreprises. Pourquoi? Le développement durable est dans l'ADN de Fondation depuis sa fondation. On cherche constamment à trouver des manières pour améliorer les retombées sociales et environnementales des entreprises que l'on appuie.

Que souhaitez-vous avoir accompli pour Fondation au terme de votre mandat? Multiplier nos retombées pour la société. On travaille à préparer l'avenir des gens, des actionnaires, des entreprises et de la société. Qu'il s'agisse de réduire les gaz à effet de serre ou d'augmenter le nombre de femmes entrepreneures, nous souhaitons participer au bien-être collectif et à faire

reculer les inégalités. Entre 2015 et 2018, Fondation a réduit de 51% l'empreinte carbone de ses placements sur les marchés boursiers.

Quel est votre rêve le plus ambitieux pour Fondation? J'ai un grand intérêt pour la jeunesse. Fondation est un fonds de travailleurs, mais pour moi, ce sont les jeunes qui doivent le plus s'intéresser à Fondation parce qu'on bâtit l'avenir, leur avenir. On souhaite qu'ils soient présents et qu'ils puissent s'impliquer avec nous. On a d'ailleurs démarré un compte Instagram (@Fondation_donnerdusens) pour être plus connectés avec eux.

Qu'est-ce qui a amené Fondation à un autre niveau de croissance? Il y a quelques années, Fondation a réaffirmé son leadership en concentrant ses actions sur la lutte aux changements climatiques. Ainsi, la croissance accrue de ces dernières années est directement liée à la pertinence de nos actions. On a su bien cerner la situation et on a proposé des solutions. C'est ce qui nous a menés à créer le premier fonds carbone. Les gens ont rapidement compris la pertinence de ces gestes, ce qui a eu pour effet d'en attirer davantage puisque ça donne du sens à leurs placements. •



CAHIER SPÉCIAL

FEMMES LEADERS



Sophie Brochu a été nommée présidente d'Hydro-Québec au printemps dernier. Catherine Dagenais dirige la société des alcools du Québec depuis plus de deux ans. C'est aussi Lyne Roiter qui est à la tête de Loto-Québec. Cet été, Sonia LeBel devient présidente du Conseil du Trésor dans le gouvernement de François Legault, tandis que les finances publiques sont sous la pression accrue des mesures d'atténuation de la pandémie.

Ces signaux sont autant de bonnes nouvelles qui marquent l'ascension de femmes en haut de l'échelle.

Signe des temps qui changent, dans toutes les sphères de l'économie, partout au Québec, elles sont nombreuses à se hisser vers des sommets, alors que la diversité apparaît déjà comme un nouvel impératif.

Nadine Beauger, Geneviève Biron, Laura Didick, Julie Doré, Sonia LeBel, Anne-Marie Caroline Ménard, Karine Moses, Sylvie Myre : ces femmes en mènent large. Nous vous proposons de découvrir leurs parcours dans ce cahier spécial.

DÉBORAH LEVY
RÉDACTRICE EN CHEF



**53 Hydro-Québec, SAQ, Loto-Québec
Trois femmes à la tête
de trois grandes sociétés d'État**
Martine Letarte

**56 Indice F: chez Inno-Centre
un tremplin pour propulser
la performance d'affaires
des femmes entrepreneurs
du Québec**
CONTENU PARTENAIRE

58 Le moment d'agir
Sévrine Labelle

**59 Sonia LeBel, Karine Moses,
Geneviève Biron:
Elles en mènent large...**
Florence Dujoux, Pierre Théroux,
Elizabeth Cordeau Rancourt

**69 Une vulnérabilité
économique genrée**
Déborah Cherenfant

**70 Les femmes sont-elles
de meilleures leaders
en temps de pandémie?**
Louise Champoux-Paillé et
Anne-Marie Croteau

CE CAHIER SPÉCIAL A ÉTÉ RÉALISÉ GRÂCE À LA COLLABORATION DE BCF Avocats d'affaires, Brio, boutique de management, l'Institut de recherche en immunologie et en oncologie – commercialisation de la recherche (IRICoR) et Voyages à Rabais. Les contenus partenaires sont identifiés. **DIRECTION ARTISTIQUE** Karine Bellerive **ILLUSTRATION** Unsplash **ONT COLLABORÉ À LA RÉDACTION** Annie Bourque, Elizabeth Cordeau Rancourt, Florence Dujoux, Martine Letarte et Pierre Théroux.

Propulsez votre pouvoir de
création et de croissance
grâce au codéveloppement!



Pouvoir
développer
ensemble

LES CELLULES FEMMESSOR SONT OFFERTES
DANS LES 17 RÉGIONS DU QUÉBEC*

femmessor.com/cellules

Partenaire Élan des Cellules Femmessor



Partenaire accompagnateur



Partenaires majeurs



HYDRO-QUÉBEC, SAQ, LOTO-QUÉBEC

Trois femmes à la tête
de trois grandes sociétés d'État

Après avoir passé 12 ans comme présidente et chef de la direction d'Énergir, Sophie Brochu est arrivée à la tête d'Hydro-Québec en avril dernier. Elle est la première femme présidente-directrice générale de cette société d'État dont le bénéfice net a atteint 2,9 milliards en 2019. Loto-Québec et la Société des alcools du Québec sont aussi dirigées par des femmes. Premières en affaires se penche sur ce vent féminin qui souffle sur les grandes sociétés d'État québécoises.

MARTINE LETARTE

Avant d'arriver à la SAQ en 2000, Catherine Dagenais tentait d'obtenir un poste de gestion dans l'entreprise où elle évoluait. C'est alors qu'un dirigeant lui a dit clairement qu'il voulait un homme pour occuper le poste qu'elle convoitait. Ce fut l'élément déclencheur dont elle avait besoin pour se trouver un nouvel employeur qui pourrait lui permettre de s'épanouir.

«À mon arrivée à la SAQ, j'ai tout de suite remarqué qu'il y avait beaucoup de femmes gestionnaires et qu'il y avait deux vice-présidentes, raconte Catherine Dagenais. Alors que j'arrivais d'un environnement où il n'y avait que des hommes dans les postes de direction et de gestion, ça m'avait marquée. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que j'avais plein d'opportunités et que j'étais responsable de mes propres limites.»

Dix-huit ans plus tard, elle est nommée présidente-directrice générale de la Société des alcools du Québec, société d'État qui a réalisé des bénéfices de 1,2 milliard pour l'exercice financier 2019-2020. La SAQ, qui fêtera son 100^e anniversaire en 2021, compte aussi sur Johanne Brunet, qui dirige le conseil d'administration et une équipe de vice-présidents qui est paritaire.

«J'en suis très heureuse, mais nous ne l'avons pas cherché lors du recrutement, précise Catherine Dagenais. Nous voulions les meilleurs et ça a donné un résultat paritaire.»

MISER SUR LA COMPÉTENCE

Lorsque Lynne Roiter, l'actuelle PDG de Loto-Québec, est arrivée à la société d'État en 1985, l'environnement de travail était très masculin; mais elle ne s'en est pas formalisée. Elle en avait vu d'autres.

«Lorsque j'étudiais à McGill, nous n'étions que huit femmes dans la faculté de droit et plusieurs étudiants m'ont demandé pourquoi je prenais la place d'un de leurs amis alors que j'allais me marier, avoir des enfants et que ce serait la fin

de ma carrière, raconte-t-elle. Je me suis mariée, j'ai eu deux garçons, mais ça n'a pas été la fin de ma carrière.»

Elle a su faire sa place. «J'ai toujours aimé mon travail et j'y ai toujours investi beaucoup d'efforts, raconte Lynne Roiter. Cela m'a permis de gagner la confiance de mes collègues et j'ai eu la chance d'avoir des dirigeants qui reconnaissent la valeur du travail de qualité.»

Aujourd'hui, Loto-Québec a des conseils de direction et d'administration composés de 50% d'hommes et de 50% de femmes.

«À mon arrivée à la SAQ, j'ai tout de suite remarqué qu'il y avait beaucoup de femmes gestionnaires.»



Catherine Dagenais

LA NOUVELLE NORME

Ce vent féminin serait-il attribuable à une montée de compétences et d'expérience chez les candidates féminines? Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, en est convaincu.

«Il n'y a pas un groupe d'actionnaires ou un conseil d'administration aujourd'hui au Québec qui préférerait choisir quelqu'un de moins compétent parce que c'est un homme, affirme-t-il. Il y a eu une période où il y avait peu de candidates pour des postes de haut niveau et elles étaient sursollicitées. Les gens trouvaient alors que ça n'avancait pas assez vite pour les femmes.»

Ce temps est révolu selon lui. «Les femmes aujourd'hui ont eu des expériences dans des postes de vice-présidentes et

ont siégé à des conseils d'administration de haut niveau notamment grâce aux sociétés d'État, qui se doivent d'avoir un conseil d'administration paritaire, explique Michel Leblanc. Elles sont parfaitement légitimes lorsqu'elles postulent pour des postes avec un niveau de hiérarchie très élevé et j'ai l'impression que ça déboulera rapidement maintenant.»

Déjà, on fait de moins en moins de cas de femmes qui accèdent à des postes dans les hauts échelons. «On a parlé de Sophie Brochu parce qu'elle

est la première femme à la tête d'Hydro-Québec, mais, une fois que la première est arrivée, on n'en parle plus», constate Michel Leblanc.

Il donne l'exemple de Sonia LeBel, qui a été nommée récemment présidente du Conseil du Trésor à Québec. «On n'a pas souligné que c'était une femme parce que la porte avait déjà été défoncée (par Monique Gagnon-Tremblay en 1994). Il y a une normalisation de la place des femmes dans les hauts échelons, et c'est bon signe. Le grand défi maintenant sera lié à la diversité, pour les hommes comme pour les femmes. Certains ont fait la démonstration de leur

«Les équipes de dotation doivent être le reflet de ce qu'on veut comme société.»



Lynne Roiter

très grande compétence et ils sont trop sollicités. Les autres ne sont pas encore sur l'écran radar, mais ça s'en vient.»

Lynne Roiter est aussi d'avis qu'il faut travailler à avoir une meilleure diversité dans les postes de direction. Elle, qui appartient à plusieurs minorités en tant que femme, anglophone et juive, remarque qu'avoir une équipe de dotation en partie féminine à Loto-Québec a beaucoup contribué à l'avancement des femmes parce qu'on a tendance à aller vers des gens qui nous ressemblent. «Les équipes de dotation doivent être le reflet de ce qu'on veut comme société.» •



INDICE F: CHEZ INNO-CENTRE

un tremplin pour propulser la performance d'affaires des femmes entrepreneures du Québec

Pour aider davantage de dirigeantes de PME à développer leur potentiel, Inno-Centre a créé l'an dernier Indice F. Cette initiative a pour objectif de mettre à profit l'expertise et l'expérience de ses conseillers d'affaires afin d'accompagner les PME dirigées ou détenues par des femmes dans leur croissance et leur performance tout en leur offrant des services-conseils sur mesure et adaptés aux défis propres à l'entrepreneuriat féminin.

3%

C'était la proportion de femmes parmi les clients d'Inno-Centre lorsque Annouk Bissonnette, ex-consultante en stratégie chez Deloitte, notamment, est arrivée dans l'organisation l'an dernier. « Nous travaillons

avec environ 400 entrepreneurs par année qui ont plus de 2 M\$ de chiffre d'affaires, mais, parmi eux, il y avait très peu de femmes et il fallait que ça change », affirme M^{me} Annouk Bissonnette, vice-présidente d'Inno-Centre.

« Nous accompagnons des entreprises uniquement par références, explique Annouk Bissonnette. Avant, les références venaient des fonds de capital de risque et de capital de développement, ainsi que de BDC et du MEI. Mais très peu de femmes ont recours au capital de risque. Inno-Centre s'abreuvait donc dans un bassin où il y avait très peu de femmes. »

« Nous travaillons avec environ 400 entrepreneurs par année qui ont plus de 2 M\$ de chiffre d'affaires, mais, parmi eux, il y avait très peu de femmes et il fallait que ça change. »

ANNOUK BISSONNETTE

Pour rejoindre plus d'entrepreneures, Inno-Centre a donc décidé de faire évoluer son modèle d'affaires dans la dernière année en acceptant aussi les références des banques et en travaillant en proximité avec des organisations qui travaillent auprès de femmes, comme le Réseau des Femmes d'affaires du Québec et Femmessor. « Notre objectif était d'arriver à 20% de femmes parmi nos clients en 2023 et on y est arrivé en seulement un an », se réjouit Annouk Bissonnette.

RÉPONDRE AUX BESOINS PRÉCIS DES FEMMES

Maintenant qu'Inno-Centre atteint plus de femmes, l'organisation souhaite faire évoluer son offre de services afin de mieux répondre à leurs besoins plus spécifiques comme femmes d'affaires évoluant dans un milieu parfois en-

core trop taillé pour les hommes. Ce virage est notamment appuyé par Anne-Marie Leclair, fraîchement arrivée

à la présidence du comité consultatif d'Indice F. Elle-même entrepreneure, elle est associée, vice-présidente, Innovation, à l'agence de création Ig2.

« Nous voulons influencer de manière globale le Québec inc., affirme Anne-Marie Leclair. Les femmes représentent maintenant une masse critique importante dans le monde des affaires; le Québec a besoin d'elles pour assurer sa pérennité économique, alors il faut mettre en place les moyens pour leur faciliter la voie et leur permettre de performer en affaires aussi facilement que les hommes. Ce n'est pas la compétence au féminin qui manque, c'est le mécanisme du système qui a besoin d'être mis à niveau. La croissance du nombre de femmes intra et entrepreneures a fait dépasser le jupon comme on dit. »

La première année d'existence d'Indice F a également permis de montrer que plusieurs femmes ont besoin d'élargir leurs réseaux pour augmenter les relations avec de potentiels clients et ainsi, propulser leurs ventes. Des demandes sont aussi venues dans le domaine de la stratégie financière et de soutien dans un contexte de entrepreneuriat. « Il y a certainement une manne de besoins, mais nous n'allons pas supposer des besoins des entrepreneures, nous allons écouter, pondérer et prioriser, affirme Anne-Marie Leclair. Une première étude à grand déploiement est en cours pour mieux comprendre les différentes réalités, besoins, désirs, obstacles, motivations qu'ont ces femmes d'affaires. »

« Notre objectif était d'arriver à 20% de femmes parmi nos clients en 2023 et on y est arrivé en seulement un an. »

ANNOUK BISSONNETTE



Cette étude est menée par Sophie Brière et Maripier Tremblay, professeures à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

Indice F créera aussi un indice sur l'entrepreneuriat féminin au Québec, une première de la sorte, qui permettra d'évaluer les besoins collectifs de l'entrepreneuriat féminin au Québec. De plus, chaque femme entrepreneure pourra se comparer à des entrepreneures aux profils similaires, afin de voir où elle devrait s'entourer davantage d'experts pour progresser plus rapidement.

« De plus en plus de femmes occupent aujourd'hui des postes clés dans différentes entreprises, ajoute Anne-Marie Leclair. Elles agissent souvent à titre de numéro 2 d'une organisation et y amènent une valeur. Il est important de leur donner les outils nécessaires afin qu'elles

« Ce n'est pas la compétence au féminin qui manque, c'est le mécanisme du système qui a besoin d'être mis à niveau. »

ANNE-MARIE LECLAIR



continuent à contribuer significativement à l'essor et au développement de leur organisation et ainsi, leur paver la voie à des positions de premières dirigeantes. »

« Nous voulons aller au-delà des sphères traditionnelles de services-conseils et comprendre les entrepreneures dans leurs différentes dimensions, renchérit Anne-Marie Leclair, afin de pouvoir vraiment répondre à leurs besoins professionnels, qui très souvent influencent et débordent sur leurs vies et sur leurs besoins personnels. Il faut en tenir compte dans un contexte holistique, sinon on n'aura rien compris. » •

Le moment d'agir

Les entrepreneur(e)s du Québec ont été frappé(e)s de plein fouet par la crise de la COVID-19. Depuis, de nombreuses voix se sont élevées en faveur d'une économie plus résiliente et plus respectueuse des humains et de l'environnement.

L'ONU a défini 17 objectifs de développement durable pour parvenir à un avenir meilleur et plus équitable pour toutes et tous. Ces objectifs répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confronté(e)s, notamment ceux liés aux inégalités, à la dégradation de l'environnement et à la prospérité. Ils se veulent aussi un appel à l'action. N'est-il pas temps d'agir, et ce, dès maintenant?

Les entrepreneur(e)s changent le monde

Chez Femmessor, nous croyons fermement que les entrepreneur(e)s contribuent à changer le monde. En bâtissant des entreprises prospères et en transformant les pratiques d'affaires, les entrepreneur(e)s ont en effet un grand pouvoir. Et qui dit grand pouvoir, dit grandes responsabilités.

En tant qu'investisseurs, nous avons aussi de grandes responsabilités. Il est de notre devoir de soutenir les entreprises qui souhaitent générer à la fois un rendement financier intéressant ainsi que des retombées positives sur le plan social ou environnemental.

Chez Femmessor, nous avons décidé d'ajuster nos outils d'analyse et d'accompagnement pour encourager et aider



Sévrine Labelle

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE, FEMMESSOR

« En tant qu'investisseurs, nous avons aussi de grandes responsabilités. Il est de notre devoir de soutenir les entreprises qui souhaitent générer à la fois un rendement financier intéressant ainsi que des retombées positives sur le plan social ou environnemental. »

les entreprises à accroître leur performance, non seulement financière, mais également au sein de leur communauté et en faveur d'une meilleure préservation de notre planète.

Par ailleurs, selon une vaste étude pancanadienne menée par la firme Advanis*, les femmes seraient plus décidées que leurs homologues canadiens à agir contre les changements climatiques. Voilà une autre belle raison de leur offrir tout notre soutien!

Des moyens concrets pour y parvenir, ensemble!

En plus d'offrir du financement par le Fonds pour les femmes entrepreneures FQ, Femmessor offre de l'accompagnement et différents services complémentaires. Présentes dans les 17 régions du Québec, nous misons sur une proximité et une collaboration étroite afin de faire une différence positive dans le parcours des entrepreneures. Notre raison d'être est de vous donner les moyens de participer activement à la création d'un monde meilleur. Cela vous inspire? Contactez-nous.

* « Les femmes sont plus décidées que les hommes à agir contre la crise climatique », Radio-Canada, 6 mars 2020

femmessor
financement +
accompagnement

Femmessor est une organisation dédiée au développement de l'entrepreneuriat féminin qui a pour mission de contribuer directement à la création, à la croissance et à l'acquisition d'entreprises dirigées et détenues en tout ou en partie par des femmes au Québec.

info@femmessorqc.com | 1 844 523-7767

Recherche médicale, médias, conseil d'affaires, pratique du droit, santé, gouvernement ou secteur touristique: ces femmes prennent la place qui leur revient. Dans tous les domaines de l'économie, elles en mènent large. Voici des parcours à découvrir pour se donner de l'élan.

SONIA LEBEL

Présidente du Conseil du trésor

En juin dernier, Sonia LeBel a troqué ses fonctions de ministre de la Justice pour celles de présidente du Conseil du trésor, l'un des postes clés du gouvernement provincial. Après des études en droit à Montréal, Sonia LeBel est devenue procureure de la Couronne, où elle a passé toute sa carrière, à l'exception des quatre années consacrées à la Commission Charbonneau. Peu après ce mandat très médiatisé, l'avocate est approchée par les équipes de François Legault. «Ce n'était pas un naturel pour moi: la politique, ce n'était pas



« Ma première propension dans la vie, c'est de négocier, de discuter et d'arriver à des accords. Mais j'ai aussi fait la démonstration qu'à défaut d'accord, je suis capable de me battre pour obtenir des choses. »

exclu, mais cela ne faisait pas partie des plans», confie Sonia LeBel. Après avoir décidé de rejoindre les rangs de la Coalition avenir Québec, elle est élue députée de Champlain et entre au gouvernement. La nouvelle ministre y démontre la force de son leadership, à la fois collaboratif et directif. « Ma première propension dans la vie, c'est de

négocier, de discuter et d'arriver à des accords. Mais j'ai aussi fait la démonstration qu'à défaut d'accord, je suis capable de me battre pour obtenir des choses», affirme-t-elle. Si la présidente du Conseil du trésor se félicite des progrès de la parité dans les lieux de pouvoir, elle s'inquiète de la situation des femmes vulnérables. «C'est vraiment la justice, ma première passion. Je pense qu'au Conseil du trésor, il peut y avoir une composante de justice, d'équité qui est très importante.» La preuve? Les négociations dans le secteur public et le réexamen du projet de loi 61 figurent parmi les principaux dossiers à son agenda. • FLORENCE DUJOUX

KARINE MOSES

Bell, Bell Media Québec

Karine Moses a commencé à travailler chez Bell à l'âge de 16 ans, dans des emplois d'été. Après avoir obtenu un baccalauréat en finances de HEC Montréal, elle n'a pas hésité à postuler pour un emploi à plein temps, dans le cadre d'un programme d'embauche de diplômés. Elle était la seule candidate spécialisée en administration dans une cohorte d'une quinzaine de diplômés, principalement en génie, appelés à travailler au sein des équipes Réseau.

«J'avais le choix de commencer ma carrière dans une division technologique ou d'entrer dans une banque comme la plupart de mes amis», souligne Karine Moses, qui a gravi les échelons avant de finalement joindre le secteur des Finances.

Depuis 2019, elle occupe le poste de présidente chez Bell Média Québec et a été nommée présidente, direction

du Québec, en janvier 2020, pour diriger les activités de l'entreprise à travers la province.

Pour cette femme d'action, les qualités de leader se définissent comme la capacité de rallier les troupes vers un objectif commun. «Il faut savoir se mettre en évidence quand les choses vont mal, mais aussi se mettre en retrait quand ça va bien, et ainsi laisser passer l'intérêt du groupe avant son intérêt personnel», résume-t-elle.

«Il faut savoir se mettre en évidence quand les choses vont mal, mais aussi se mettre en retrait quand ça va bien, et ainsi laisser passer l'intérêt du groupe avant son intérêt personnel.»

«Quand on gère à distance, il faut s'ajuster. D'autant que la crise actuelle a engendré un niveau différent d'émotivité et de vulnérabilité. C'est un beau défi non seulement de gestion d'équipe, mais aussi de gestion de soi.»

La pandémie l'a amenée à changer certaines façons de faire: «Quand on gère à distance, il faut s'ajuster. D'autant que la crise actuelle a engendré un niveau différent d'émotivité et de vulnérabilité. C'est un beau défi non seulement de gestion d'équipe, mais aussi de gestion de soi.»

Autre signe distinctif du leadership selon Karine Moses: accepter les idées

différentes. «Il faut s'entourer de collègues aux compétences diverses qui peuvent pallier nos lacunes.» • PIERRE THÉROUX



JULIE DORÉ

BCF Avocats d'affaires

UNE QUESTION DE CONFIANCE

Julie Doré se destinait dès son plus jeune âge à une carrière en droit. «Il n'y a vraiment jamais eu d'autres choix. D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours voulu être avocate et je voulais même devenir juge», se rappelle celle dont l'attrait pour cette profession repose principalement sur les contacts humains et les liens de confiance établis entre les avocats et leurs clients.

Diplômée en droit de l'Université Laval, Julie Doré était encore étudiante quand elle a fait ses premiers pas comme stagiaire au sein du cabinet BCF Avocats d'affaires, dont elle est devenue associée en 2004, puis membre du comité exécutif en 2016.

«J'avais eu plusieurs offres de stage dans des grands cabinets montréalais, mais j'ai préféré un plus petit bureau qui commençait à se faire un nom et où je pouvais pleinement évoluer et avoir un impact», souligne-t-elle.

Julie Doré, qui travaille chez BCF depuis 1997, y voyait en effet la possibilité de contribuer au développement du cabinet, qui regroupe maintenant près de 300 professionnels. Son employeur, et en particulier l'associé fondateur Mario Charpentier qui l'a recrutée, a sûrement remarqué sa volonté de s'impliquer dans l'essor du cabinet, devenu aujourd'hui un fleuron québécois du droit.

«Je crois beaucoup à la complémentarité des talents et à l'équilibre des forces au sein d'une organisation.»

«Je pense qu'il a su reconnaître ma capacité à retrousser mes manches et à m'investir

pleinement», estime l'avocate originaire d'Alma, dans la région du Lac-Saint-Jean, dont la fibre entrepreneuriale a été très tôt éveillée par ses parents épiciers.

DES QUALITÉS DE LEADER

Son travail d'avocate spécialisée en droit des affaires l'amène à faire une différence dans la vie des entrepreneurs qu'elle a le plaisir d'accompagner. Et ce n'est sans doute pas le fruit du hasard si l'une de ses plus belles réussites découle de son implication dans la vente, en 2011, d'Adonis à l'épicier Metro, deux acteurs du secteur de l'alimentation.

«Alors que j'étais dans la trentaine, cette transaction, où j'avais la chance de représenter et de conseiller les propriétaires et actionnaires d'Adonis, a été déterminante dans mon cheminement. Elle m'a fait réaliser que je pouvais jouer dans la cour des grands en accompagnant des entrepreneurs aguerris en étant pleinement confiante de mes moyens, moi, la petite fille du Lac-Saint-Jean», explique Julie Doré, se rappelant avoir été la seule femme présente lors des négociations.

Elle se réjouit de voir de plus en plus de femmes étudier en droit et prendre leur place dans les cabinets d'avocat. «Je crois beaucoup à la complémentarité des talents et à l'équilibre des forces au sein d'une organisation.» Mère de trois garçons âgés de 7, 9 et 12 ans, elle fait aussi valoir qu'il est possible de concilier la vie familiale avec une carrière d'avocate. «J'espère que mon parcours peut en inspirer plusieurs.»

Julie Doré prend à cœur son rôle de leader. Un leadership qui se manifeste d'abord et avant tout par sa capacité d'écoute. «Dans une firme indépendante de professionnels comme la nôtre, qui compte près de 90 propriétaires, il faut être attentive et prêcher par l'exemple. Il faut aussi faire preuve d'humilité et de franchise, tout en ayant le courage de trancher et de prendre les décisions de gestion qu'on croit les meilleures.»

Elle garde en tête les conseils de Mario Charpentier, qui lui a appris la persévérance et le désir de réaliser ses rêves. Certains clients ont aussi joué un rôle de mentor au fil des ans, en lui soulignant notamment l'importance de ne pas faire carrière sur ses défauts, mais en misant davantage sur ses qualités et sur la capacité d'en développer de nouvelles. Autant de leçons qui ont fait leurs preuves. •

LAURA DIDYK

Vice-présidente et leader nationale, Entrepreneuriat au féminin à BDC

L'ALLIÉE DES ENTREPRENEURES

Laura Didyk ne trouve rien de plus gratifiant que d'aider les propriétaires d'entreprise à grandir et à réussir. En tant que leader nationale, Entrepreneuriat au féminin à BDC, c'est au quotidien qu'elle accompagne les entrepreneures à toutes les étapes du développement de leur entreprise, étant très présente à leurs côtés pour passer à travers les montagnes russes d'émotions qui peuvent survenir.

Laura Didyk a toujours été passionnée par l'entrepreneuriat. Depuis qu'elle s'est jointe à BDC en 1994, elle a occupé différents postes de direction dans plusieurs divisions de la banque. Une expérience qui lui a fait constater que la proportion de femmes chefs d'entreprise accusait un sérieux retard par rapport aux hommes. Elle travaille aujourd'hui à réduire cet écart. Depuis 2015, elle est devenue une alliée et une défenseure des femmes propriétaires et dirigeantes d'entreprises. Elle a le mandat de soutenir les femmes entrepreneures à travers le Canada, en veillant à ce que la stratégie soit intégrée dans toute la banque.

Invitée à prendre la parole sur de nombreuses tribunes dont celle de Women of Influence, elle n'hésite pas à témoigner du courage et de la résilience que lui inspirent les entrepreneures.



« Réseautez et appuyez-vous sur la communauté qui vous entoure; notre souhait est que vous réussissiez. »

Son meilleur conseil à ces femmes d'affaires? « Réseautez et appuyez-vous sur la communauté qui vous entoure; notre souhait est que vous réussissiez. »

Son objectif ultime?

Ne plus avoir besoin d'une stratégie de femmes entrepreneures à l'avenir parce qu'elles seront encore plus nombreuses à la tête de leur entreprise. Elle pourra alors dire: mission accomplie! •

POUR SUIVRE LAURA

sur LinkedIn:
[linkedin.com/in/lauradidyk](https://www.linkedin.com/in/lauradidyk)

sur Women of Influence (site unilingue anglais):

womenofinfluence.ca/perspectives/laura-didyk

Visitez nos pages Web qui regorgent de ressources et d'outils:

bdc.ca/fr/je_suis_femme_entrepreneur

Heather C. Kirk

Groupe Sélection annonce l'embauche de Heather C. Kirk au sein de sa haute direction

C'est avec beaucoup de fierté que Groupe Sélection a accueilli, le 1^{er} juin dernier, sa nouvelle première vice-présidente et chef de la direction financière, Heather C. Kirk. Cet ajout permettra à l'entreprise de poursuivre sa croissance basée sur sa stratégie d'affaires innovante et les investissements stratégiques.

« Nous sommes très heureux d'ajouter à notre équipe de haute direction une CFO du calibre de Madame Kirk, affirme Réal Bouclin, président-fondateur et chef de la direction de Groupe Sélection. Il s'agit d'une gestionnaire qui partage notre vision du développement immobilier axé sur le rassemblement des générations et le respect de l'environnement. Sa vaste expertise saura sans aucun doute contribuer de façon significative à l'atteinte de nos objectifs. »

De son côté, la principale intéressée est heureuse de se joindre à une entreprise en pleine croissance.

« Je suis impatiente de contribuer à la croissance et au futur d'une des entreprises de l'immobilier les plus en vue du moment au Québec. Les projets en cours et à venir sont emballants et c'est pour moi un défi stimulant qui arrive au meilleur moment de ma carrière », déclare-t-elle.

Madame Kirk occupait jusqu'à tout récemment le poste de vice-présidente exécutive et chef de la direction financière chez Cominar. Elle compte près de 25 années d'expérience notamment dans les milieux de l'immobilier, des marchés des capitaux et des fonds de placement immobilier au Québec et en Ontario. Originnaire de Montréal, madame Kirk est titulaire d'un baccalauréat en administration de l'Université Concordia et a obtenu le titre d'analyste financier agréé (CFA). •

« Je suis impatiente de contribuer à la croissance et au futur d'une des entreprises de l'immobilier les plus en vue du moment au Québec. »





© Courtoisie

CAROLINE MÉNARD

Brio, boutique de management

Caroline Ménard a étudié en psychologie avant de se diriger vers un parcours en management à HEC Montréal. Dans la jeune vingtaine, elle poursuit avec succès sa carrière chez Bell et chez CGI. Écoutant son cœur et son instinct, elle se joint à Brio dès sa fondation et accède, quatre ans plus tard, à la direction de la firme. Le cabinet accompagne les entreprises et leurs leaders dans les transformations nécessaires pour prospérer. Brio est comparable à un phare qui appuie et guide les dirigeants et leurs équipes de la planification stratégique à la mise en œuvre des transformations qu'elles soient de nature culturelle, numérique, fusion et acquisition, en passant par le développement des équipes de direction et des gestionnaires.

« Quand on est dans l'action, on peut parfois avoir la vue obstruée. Il faut apprendre à ralentir, prendre du recul et laisser son ego de côté. »

Avec les années, Brio a ajouté à son offre les services de coachs aguerris. « Pour opérer des changements qui touchent la culture, la collaboration ou l'agilité au sein des organisations, il faut soutenir l'évolution des comportements des gestionnaires et des dirigeants. Il faut des prises de conscience et une évolution des postures », précise Caroline.

Avec son équipe, elle a conçu un programme axé sur le leadership transformationnel. « Le premier client a été Brio, explique la jeune leader. Quand on est dans l'action, on peut parfois avoir la vue obstruée. Il faut apprendre à ralentir, prendre du recul et laisser son ego de côté. »

La réussite de Caroline et de son entreprise repose sur des valeurs humaines comme la bienveillance, l'audace, l'ouverture aux autres et la générosité, ainsi que sur une forte expertise métier et une prestation de service de grande qualité.

Au cours de la prochaine année, l'idée d'ouvrir un bureau à Paris devrait faire son chemin, alors que le projet avait été mis entre parenthèses en raison de la pandémie. •

2018 Lauréate des prix Transfert d'entreprise et leadership aux Mercuriades

2017 Récipiendaire du prix Femmes d'affaires du Québec dans la catégorie Entrepreneure, Grande entreprise

GENEVIÈVE BIRON

Biron Groupe Santé

La carrière de Geneviève Biron se dessine autour de la table familiale alors qu'elle est encore très jeune. Tout naturellement, elle se dirige vers l'entreprise Biron Groupe Santé, fondée par son père en 1952. Au fil du temps, elle cumule les responsabilités jusqu'à devenir vice-présidente des opérations à la fin des années 1990.

Ne voulant pas quitter l'entreprise familiale à laquelle elle est très attachée, mais désirant tout de même développer un projet qui lui appartient, elle met sur pied Imagix, un réseau de cliniques de radiologie – filiale de Biron Groupe Santé – qui a connu une croissance rapide dès ses débuts. Ce projet lui permet d'acquérir beaucoup d'expérience et d'asseoir sa crédibilité.

Présidente et chef d'entreprise de Biron Groupe Santé depuis 2014, elle se décrit comme une agente de changement dont les actions sont guidées par l'innovation, le service client ainsi que le bonheur et l'efficacité de ses équipes. Elle fait partie de plusieurs regroupements, dont Young Presidents' Organization (YPO) et la Fédération des chambres de commerce, et prend part à des initiatives de mentorat. Son engagement est une façon pour elle de créer des occasions de partage et de développement.

Quand on lui parle de la place des femmes en leadership, elle évoque spontanément l'apport immense de sa mère dans l'organisation du travail et des processus administratifs qui demeurent encore présents aujourd'hui dans l'entreprise.

Geneviève se plaît à dire que Biron, de par son expertise médicale, rend l'invisible visible. Cette devise pourrait aussi très bien s'appliquer à l'entrepreneure qui met sans hésitation le bien-être de l'humain au centre de sa démarche. • ELIZABETH CORDEAU RANCOURT

Elle se décrit comme une agente de changement dont les actions sont guidées par l'innovation, le service client ainsi que le bonheur et l'efficacité de ses équipes.



© Courtoisie

NADINE BEAUGER

Directrice générale
IRICoR

Depuis 2016, Nadine Beauger est directrice générale d'IRICoR, après en avoir été la directrice puis la vice-présidente liaison scientifique dès 2009. Organisation à but non lucratif basée à l'Institut de recherche en immunologie et en oncologie (IRIC) de l'Université de Montréal, IRICoR sélectionne les meilleurs projets de recherche en découverte de médicaments dans les milieux universitaires pour accélérer la mise au point de nouvelles solutions thérapeutiques. D^{re} Beauger a été l'une des principales instigatrices de sa stratégie pancanadienne pour accompagner les chercheurs. « Ma fonction de directrice générale est similaire à celle d'un chef d'orchestre, un clin d'œil à ma formation de pianiste, car l'accompagnement se fait à différents niveaux : gestion de projets, gestion scientifique, propriété intellectuelle et développement des affaires », explique-t-elle.

« Ma fonction de directrice générale est similaire à celle d'un chef d'orchestre, un clin d'œil à ma formation de pianiste, car l'accompagnement se fait à différents niveaux : gestion de projets, gestion scientifique, propriété intellectuelle et développement des affaires. »

Nadine Beauger peut s'appuyer sur ses précédentes expériences professionnelles, comme consultante en brevets pour la firme de propriété intellectuelle Robic, puis associée dans la société de capital-risque VantagePoint Venture Partners et gestionnaire de développement des affaires chez Paladin Labs Inc. Elle favorise aussi l'engagement de ses équipes grâce à un leadership participatif et une approche empathique.

Détentrice d'un Ph.D. en Sciences biomédicales (Hématologie-Oncologie) et d'un MBA, Nadine Beauger

a bénéficié d'un appui familial déterminant, qui l'a toujours encouragée à se dépasser. Son conseil à sa propre fille et aux femmes qui envisageraient de se lancer dans une carrière scientifique? « Privilégiez vos propres intérêts, ne vous laissez pas arrêter par des domaines plus masculins ou plus féminins. Une fois votre passion établie,

« Privilégiez vos propres intérêts, ne vous laissez pas arrêter par des domaines plus masculins ou plus féminins. »

dépassez-vous, prenez-vous comme référence et allez toujours plus loin, pour vous; et tous en bénéficieront. » Nadine Beauger a récemment joint l'Agence Plurielles comme conférencière, y ajoutant sa voix de femme scientifique en position de leadership. •



Saisir l'instant. Définir le futur.

Une des plus grandes forces de BCF repose sur l'équipe de femmes talentueuses et déterminées que sont nos professionnelles.

BCF

bcf.ca



SYLVIE MYRE

Voyages à Rabais

Dès les balbutiements d'Internet, Sylvie Myre a créé Voyages à Rabais, largement connu à travers la province pour ses forfaits vers le Sud, puis Tours Amérique, spécialisé dans les voyages en autocar au Canada et aux États-Unis. En 2005, l'entrepreneure, qui travaillait initialement dans le secteur de l'énergie nucléaire, se consacre à temps plein à l'industrie du voyage, puisqu'elle y trouve une véritable vocation. En 2009, Sylvie Myre reprend la totalité des entreprises dont elle était copropriétaire.

La réalisation professionnelle dont elle est la plus fière? «La création d'Objectif Monde, qui est venue compléter l'offre de services afin de faire découvrir le monde à nos précieux clients», indique-t-elle. Sylvie Myre dirige trois entreprises, qui totalisent une centaine d'employés et un chiffre d'affaires de 140M\$ avant la crise sanitaire. Elle

voit dans la pandémie une opportunité de prendre du recul et de se réinventer, avec humilité.

L'entrepreneure travaille sur plusieurs projets de développement majeurs: de nouveaux circuits québécois et canadiens chez Tours Amérique, une refonte des opérations chez Objectif Monde et une version anglophone du site de Voyages à Rabais. Elle privilégie l'authenticité et la collaboration avec ses équipes: «Tout le monde est conscient que c'est dans l'intérêt de la pérennité de l'entreprise», affirme-t-elle.

Sylvie Myre dirige trois entreprises, qui totalisent une centaine d'employés et un chiffre d'affaires de 140 M\$ avant la crise sanitaire.

S'il est impossible de prévoir la durée de la pandémie, Sylvie est convaincue que les gens recommenceront à voyager puisque, malgré la crise sanitaire, les appels rentrent encore au quotidien et les réservations se poursuivent. Plus que jamais, c'est le service à la clientèle, accessible et impeccable, pour rassurer, conseiller et tenir les voyageurs au courant de la situation à destination qui fait toute la différence. •

UNE VULNÉRABILITÉ ÉCONOMIQUE GENRÉE

À la TD, notre mission peut paraître simple: faciliter la réussite et la croissance des affaires des femmes entrepreneures. Mais à la lumière des récents événements, on constate que la pandémie a touché les femmes de façon inégale, et les entrepreneures sont aussi celles qui ont écopé le plus.



Déborah Cherenfant

DIRECTRICE RÉGIONALE, FEMMES ENTREPRENEURES, QUÉBEC, TD

«Le ralentissement économique qui a été nécessaire pour réduire la propagation du virus a été un révélateur de cette vulnérabilité économique genrée.»

Très tôt, les rapports mensuels* donnaient déjà le ton et indiquaient qu'au Québec, seulement en mars, 120 200 femmes avaient perdu leur emploi, comparativement à 55 100 hommes. Le secteur des services, où elles sont en majorité (54%) a été le plus durement touché, perdant 255 000 emplois.

Avec des répercussions importantes sur ces secteurs spécifiques, ainsi que sur les petites entreprises au sein desquelles tend à se concentrer l'entrepreneuriat féminin, le ralentissement économique qui a été nécessaire pour réduire la propagation du virus a aussi été un révélateur de cette vulnérabilité économique genrée.

Maintenant, comment aider les femmes entrepreneures à se relever, mais surtout à rester en affaires? Sachant qu'elles représentent un segment en pleine croissance qui favorise l'essor économique des collectivités où nous sommes présents, la TD s'est fixé comme objectif de devenir la banque de choix pour les femmes

entrepreneures. C'est pourquoi depuis bientôt deux ans, nous avons misé sur le développement d'un segment qui leur est entièrement dédié. L'initiative a pour but de promouvoir un environnement où un plus grand nombre de femmes optent pour l'entrepreneuriat, notamment en formant et en accréditant notre équipe bancaire sur une approche adaptée, incluant le développement de compétences relationnelles ainsi que la prise de conscience de ses biais inconscients.

Grâce à son réseau de partenaires régionaux, nationaux et internationaux, la TD accompagne les femmes entrepreneures de manière proactive avec, entre autres, une offre de formation, de financement, de mentorat et de visibilité, leur donnant accès à des occasions de faire croître et rayonner leur entreprise, au-delà des solutions financières qui font partie de notre portefeuille de services.

* Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada



La TD est fière de soutenir l'entrepreneuriat féminin. Vous avez en vous ce qu'il faut pour réussir. Nous sommes là pour vous guider. Notre équipe est formée pour vous accompagner, et faciliter la réussite et la croissance de vos affaires.

td.com/ca/fr/entreprises/petite-entreprise/femmes-en-affaires

Les femmes sont-elles de meilleures leaders en temps de pandémie ?

Depuis le début de la pandémie, de nombreux articles font état d'une relation entre la présence féminine à la tête de certains pays et l'efficacité de leur gestion de la crise issue de la COVID-19.



**Louise
Champoux-Paillé**

CADRE EN EXERCICE,
ÉCOLE DE GESTION
JOHN-MOLSON,
UNIVERSITÉ CONCORDIA

L'Allemagne, le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Nouvelle-Zélande, la Norvège et Taiwan sont cités comme preuves à l'appui: il serait facile de conclure que les femmes font carrément de meilleures leaders que les hommes. Notre enseignement universitaire et notre expérience à titre d'administratrices de sociétés certifiées nous indiquent que nous procédons au mauvais amalgame.

Élargissons notre regard. Et si les pays dirigés par des femmes géraient plus efficacement la pandémie non pas parce que des femmes sont à leur tête, mais bien parce que l'élection de celles-ci témoigne de sociétés où l'on trouve une présence féminine accrue dans plusieurs postes de pouvoir, et ce, dans tous les secteurs ?

Les pays les plus paritaires gèrent mieux la pandémie

Voyons comment cette hypothèse tient la route, en s'appuyant sur l'étude annuelle du Forum économique mondial (FEM) sur la parité de genre parmi les pays de l'OCDE.



**Anne-Marie
Croteau**

DOYENNE,
ÉCOLE DE GESTION
JOHN-MOLSON,
UNIVERSITÉ CONCORDIA

Le classement du Global Gender Gap Report 2020 du FEM nous apprend que l'ensemble des pays cités au début de ce texte – ceux qui ont lutté le plus efficacement contre la pandémie et qui ont des femmes à leur tête – font tous partie des 10 premiers pays se distinguant par leur performance en matière d'égalité des genres.

La majorité d'entre eux se classent également parmi ceux où les femmes sont davantage présentes au sein des conseils d'administration. Le rapport du FEM nous porte donc à conclure que les sociétés plus égalitaires seraient mieux gérées.

Les défis du XXI^e siècle requièrent un leadership de type féminin

Ainsi, les environnements paritaires produisent des décisions plus robustes. Et ces environnements présentent un leadership où dominent les valeurs de type féminin. Or, les défis que pose le XXI^e siècle demandent un nouveau type de leadership, différent de celui basé sur le commandement et le contrôle.



Ce nouveau type de leadership fait appel principalement à la résilience, au courage, à la souplesse, à l'écoute, à l'empathie, à la collaboration, à la bienveillance et à la reconnaissance de la contribution collective. Ce sont là autant de caractéristiques de gestion de type féminin. Une gestion qui, comme nous l'avons exposé précédemment, émerge dans des contextes paritaires.

Pour surmonter les obstacles du XXI^e siècle et connaître le succès, les organisations et les États doivent donc diversifier le plus possible leurs sources de talents et prioritairement en regard des genres.

Prenons à titre d'exemple le domaine des STEM (sciences, technologies, ingénierie et mathématiques). Dans son rapport intitulé *Déchiffrer le code: l'éducation des filles et des femmes aux sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM)*, l'UNESCO fait ce constat inquiétant: ...seulement 3% des étudiantes

de l'enseignement supérieur choisissent de faire des études dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette disparité entre les genres est d'autant plus alarmante que les carrières STEM sont souvent désignées comme les emplois du futur, le moteur de l'innovation, du bien-être social, d'une croissance inclusive et du développement durable.

Il est urgent d'accroître la représentation des femmes dans l'ensemble des fonctions d'influence. Nos étudiantes, entre autres, ont besoin de modèles féminins pour les encourager à foncer. À cet égard, l'École de gestion John-Molson déploie davantage d'efforts pour embaucher des enseignantes et des chercheuses, pour ainsi rendre la présence des femmes une norme en classe, et non plus une exception.

Seul ce nouvel équilibre pavera la voie à ce nouveau leadership, créateur d'un monde meilleur.

Ceci est une version modifiée de l'article original publié dans La Conversation.

Cette nouvelle rubrique sera l'occasion d'explorer les parcours de celles qui ont choisi le chemin du repreneuriat. Les pages qui suivent sont réalisées en collaboration avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)

MANON HAMEL

poursuit sa route avec Excell Transport

En février, Manon Hamel a quitté son poste de vice-présidente à la CDPQ pour rejoindre Excell Transport, l'entreprise familiale de transport scolaire adapté située en Montérégie. «C'était inattendu mais prévisible», indique celle qui a évolué pendant 25 ans dans le monde de la finance, en se spécialisant dans l'accompagnement et l'aide aux entreprises québécoises.

FLORENCE DUJOUX

«J'ai passé les dernières années à la Caisse à pousser les femmes entrepreneures à se lancer, à reprendre des entreprises, à passer à l'action pour la croissance de leur affaire», détaille Manon Hamel.

La décision avait été mûrement réfléchi. Manon Hamel deviendrait directrice générale responsable des opérations, tandis que son mari demeurerait président de l'entreprise, le couple formant un duo complémentaire à la tête de l'affaire

familiale. Coup de théâtre, la crise sanitaire survient un mois plus tard et entraîne dans son sillage la fermeture des écoles. «Ça ne se prépare pas, une pandémie, dit Manon Hamel, mais quand on a passé 25 ans à planifier l'imprévisible, on peut adopter des techniques de gestion de crise pour mieux y faire face.»

Manon Hamel est convaincue que la gestion de la main-d'œuvre constitue le principal défi dans son industrie. Le modèle d'affaires d'Excell

Transport favorise les conducteurs. Ils ont ainsi la particularité d'être embauchés par l'entreprise, qui leur fournit une berline et une assistance mécanique. Pendant la crise, la dirigeante décide de les garder à l'emploi, malgré l'impossibilité de recourir au télétravail. «On a beau avoir la meilleure stratégie, le capital financier nécessaire, sans le capital humain, on n'est rien», croit-elle,

«C'est le rôle du nouveau leader de s'assurer que la transition se passe bien pour toutes les parties prenantes.»

indiquant avoir atteint un taux de rétention de près de 90% chez les conducteurs pendant la pandémie.

Pour la dirigeante, l'industrie du transport scolaire adapté affiche un

besoin urgent de modernisation quant à certaines pratiques d'affaires et à l'amélioration des conditions de travail. «Il y a de plus en plus de classes spécialisées, de plus en plus d'élèves avec des besoins particuliers, mais peu d'évolution dans la gestion du transport adapté», pointe-t-elle. Parmi les priorités d'Excell Transport, l'attraction et la rétention de main-d'œuvre sont clés. Il est essentiel de garder les conducteurs le plus longtemps possible, tant pour la pérennité de l'entreprise que pour la sécurité et le confort des élèves transportés. Le rééquilibrage démographique des employés, majoritairement retraités, représente un défi majeur. Le virage numérique, pour gagner en productivité, et l'électrification de la flotte de véhicules, pour réduire l'empreinte environnementale, figurent également à l'agenda de la nouvelle directrice générale.

Paradoxalement, Manon Hamel estime que le contexte de la pandémie lui a permis d'imposer plus rapidement sa légitimité au sein de l'entreprise. «Attention à ne pas minimiser le défi du cédant à laisser ces opérations; c'est le rôle du nouveau leader de s'assurer que la transition se passe bien pour toutes les parties prenantes», conseille-t-elle aux repreneures, insistant sur la nécessité de protéger le sentiment d'appartenance des employés et de bâtir sur les fondations en place.

Selon cette gestionnaire chevronnée, pour relever le défi de la relève, il est primordial d'avoir confiance en soi et de privilégier un leadership authentique. La clé, c'est d'exploiter

«Le repreneuriat, c'est le saut en affaires le plus sécuritaire. On saute avec un parachute, c'est le meilleur des deux mondes!»



Manon Hamel

son bagage d'expérience et de l'adapter à son nouveau contexte, par exemple, en revoyant la gestion de ses attentes. «Dans une PME, en

raison des équipes de gestion plus réduites, l'exécution des stratégies peut demander plus de temps que dans une grande entreprise, dans un contexte où, à l'inverse, il faudrait que ça arrive rapidement. C'est un grand défi pour quelqu'un d'action», prévient-elle. Bien s'entourer est primordial, à l'interne, mais aussi à l'externe, en s'appuyant sur un réseau d'affaires bâti au cours des décennies.

Que retenir de ce nouveau départ? Pour Manon Hamel, «le repreneuriat, c'est le saut en affaires le plus sécuritaire. On saute avec un parachute, c'est le meilleur des deux mondes!»



REPENSER LA RÉMUNÉRATION EN PÉRIODE DE VOLATILITÉ

La crise sanitaire a joué un rôle déterminant sur l'accélération de certaines tendances. Des changements fondamentaux dans la gestion de la rémunération sont-ils à envisager pour le futur? Bien qu'il soit hasardeux de prédire l'avenir, la pandémie pourrait servir de véritable catalyseur.

Compte tenu des bouleversements économiques, les prévisions budgétaires sur lesquelles reposent souvent les objectifs de bonification sont soudainement désuètes, autant pour les organisations qui connaissent un essor imprévu que pour celles dont les activités ont ralenti. Conséquemment, les organisations pourraient être amenées à revoir les objectifs initiaux pour tenir compte des événements hors du contrôle des gestionnaires et pour isoler et reconnaître les gestes qui auront contribué à maximiser les opportunités ou à minimiser les dégâts.

Certains dogmes relatifs au lien entre la paie et la performance pourraient également être remis en question. Par exemple, les notions de «performance», de «succès» et de «création de valeur», au cœur des programmes de rémunération variable, pourraient être redéfinies pour mieux valoriser la gestion des risques et la résilience. On pourrait entre autres noter l'accélération de l'adoption des mesures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les critères d'intéressement

« Certains dogmes relatifs au lien entre la paie et la performance pourraient également être remis en question. »

à court et à long terme, une approche plus durable, parce que moins volatile que les mesures financières.

Enfin, compte tenu des questions liées à la rémunération variable en période d'incertitude, les composantes de rémunération fixe (salaires, avantages sociaux, arrangements de retraite) pourraient devenir plus attrayantes

pour l'employeur et pour la main-d'œuvre qu'il souhaite attirer, mobiliser et retenir.

La volatilité continuera de susciter des enjeux de rémunération. C'est pourquoi, toutes les entreprises bénéficieraient à réévaluer leur politique de rémunération à la lumière de «l'expérience» et des «leçons» de la pandémie dans une perspective long terme.



Bridgit Courey
CPA, CA, ASC
ASSOCIÉE ET CONSEILLÈRE
PRINCIPALE



Hugue St-Jean
SCP
CONSEILLER

L'un des plus importants cabinets-conseils indépendants spécialisés en rémunération globale au Canada, PCI accompagne depuis 2001 les organisations dans la conception de leur stratégie de rémunération et son intégration à leur stratégie d'affaires.
perraultconseil.com | 514 788-4747

PCI PERRAULT CONSEIL
RÉMUNÉRATION SENSÉE[™]

LA FLEXIBILITÉ EN ACCÉLÉRÉ

On peut d'ores et déjà affirmer que 2020 restera une année marquante dans la transformation du marché du travail. La pandémie a eu un effet d'accélération sur la mise en place de mesures de flexibilité en entreprise et la définition même d'entreprise flexible est en mutation pour s'adapter à cette nouvelle réalité du travail.

Même des employeurs qui permettaient déjà une à deux journées de télétravail et des horaires un peu élastiques sont maintenant en révision de leurs pratiques en matière de flexibilité. **Pourquoi limiter le nombre de journées ou appliquer les mêmes règles à tout le monde?** Le décloisonnement forcé de nos sphères privées et publiques a mis en lumière que la flexibilité peut se définir en tenant compte de besoins différents d'un employé à l'autre. La bonne nouvelle, c'est que la tendance est à l'ouverture et à une redéfinition de la flexibilité pour une plus grande adaptabilité.



Geneviève Provencher
a fondé la plateforme Flow en 2019. Elle est en parfaite harmonie avec son entreprise et souhaite à tout le monde d'être bien dans son travail.

« La situation actuelle a démontré que les employés ne sont pas moins engagés ou moins productifs en travaillant de la maison. »

Qu'est-ce qui fait qu'un employeur est plus attrayant qu'un autre? L'entreprise qui sait s'adapter aux changements (certains utiliseront le terme agilité) sera toujours celle qui passera à travers les épreuves en perdant le moins de joueurs. La situation actuelle a démontré que les employés ne sont pas moins engagés ou moins productifs en travaillant de la maison (même dans des conditions qui ne sont pas toujours idéales pour le moment) et que la cohésion d'équipe reste possible, même à distance.

Au-delà des mesures qui ont été nécessaires dans le contexte de la crise, les entreprises qui arriveront vraiment à se distinguer et à valoriser leur culture d'entreprise seront celles qui adopteront des pratiques flexibles pour le long terme. C'est une année de transformation pour les entreprises et le changement peut définitivement être positif, à condition d'être flexible et agile.

Flow regroupe en un endroit les employeurs offrant des conditions flexibles de travail, comme les horaires variables ou flexibles, le télétravail et les vacances illimitées. Si vous cherchez un emploi qui correspond à votre style de vie et vos valeurs, Flow est le site de référence pour trouver ces postes flexibles. Oui, ici au Québec.

Flow

Mary Chronopoulos,
EMBA 2006,
Vice-présidente,
Chef des finances d'Énergir



UN AUTOMNE PROPICE AU RENOUVEAU DANS VOTRE POSITIONNEMENT



Pour plusieurs, l'automne évoque les récoltes, les vendanges. Cueillir les fruits de ce qu'on a semé et fait pousser avec amour durant de longs mois. Mais c'est aussi une saison qui permet de préparer la terre à la vie nouvelle. Ça prend encore plus son sens cette année, après le printemps, qui a été particulièrement éprouvant sur le plan humain. Non seulement on doit travailler à relancer nos organisations, mais on doit plus que jamais le faire en s'enracinant dans nos valeurs, en tenant compte de l'humain dans tout ce qu'on entreprend et en revenant à ce qui nous anime profondément.

Toutes les organisations chercheront à se positionner, alors qu'on travaille à une relance dont on ne peut dire si elle sera rapide ou lente. Se positionner implique deux choses. D'abord, constater la place qu'on occupe dans l'esprit des gens (par rapport à nos concurrents, par exemple); c'est la situation réelle de notre empreinte corporative dans le marché. Ensuite, se questionner et déterminer l'espace qu'on souhaite réellement investir. Ce deuxième volet part de la volonté d'une organisation et de ses dirigeants.

Partir de soi pour aller vers les autres

Cette fois, il sera important de prendre un pas de recul. Il faudra d'abord partir de soi, pour ensuite aller à la rencontre des autres, en cohérence avec vos valeurs. Prenez le temps de comprendre ce qui fait que votre organisation ou votre tribu – composée de vos employés, vos clients, vos collaborateurs, vos partenaires d'affaires – est tissée serrée. C'est un exercice

d'introspection qui vous donnera la bienveillance pour poser les bons gestes et communiquer avec authenticité.

Mettre de l'avant son unicité

Partir de soi permet aussi de s'ancrer dans ce qui vous rend véritablement unique. Mettez sur votre facteur différenciateur pour bâtir des relations positives. Chaque organisation, de par la mission qu'elle s'est donnée, vise à faire une différence dans la vie de ses clients et dans son écosystème. Mettez sur votre raison d'être et sur vos forces intrinsèques en tant qu'organisation pour vous positionner durablement dans votre collectivité.

Garder de la cohérence

Pour créer de la valeur et avoir un positionnement bien compris par vos différents publics, il est primordial de conserver une grande cohérence dans tous vos gestes. À l'image d'un orchestre, il est important que vos actions et votre discours corporatif soient en harmonie. C'est ainsi que vous aurez une trame narrative, un fil conducteur qui attachera toutes les actions que vous poserez, que

ce soit à l'interne ou à l'externe.

Au cours des derniers mois, notre réalité a changé. Nous vivons un moment unique qui vous offre l'occasion de créer autrement et de poser des gestes différents pour que votre organisation contribue de façon plus saine à son milieu. Elle deviendra ainsi plus humaine, plus authentique et plus forte dans votre communauté et pourra s'y positionner différemment.



Véronique Arsenault
est présidente de
Exponentiel Conseil et
stratège en communication

«Misez sur votre raison
d'être et sur vos forces
intrinsèques en tant
qu'organisation pour vous
positionner durablement
dans votre collectivité.»



L'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia célèbre ses vingt ans

En novembre 2000, à la suite d'un généreux don de la famille Molson, la Faculté de commerce et d'administration de l'Université Concordia est rebaptisée École de gestion John-Molson. Depuis ce don transformateur, l'école a connu un essor exponentiel, voyant des milliers d'étudiantes et d'étudiants du plus haut calibre obtenir leur diplôme – des gens comme Mary Chronopoulos.

Vous souhaitez étudier à l'École de gestion John-Molson? Découvrez quel programme répond le mieux à vos attentes lors de nos prochaines séances d'information, et voyez comment l'école peut transformer votre carrière.

concordia.ca/jmsb



Agence de stratégie, communication et relations publiques, la tribu d'Exponentiel aime comprendre ce qui vous anime comme dirigeant ou comme organisation pour optimiser votre positionnement, propulser vos projets et concrétiser vos ambitions. En équipe. En collaboration. En toute confiance. Avec bienveillance.
exponentielconseil.com



MESURER LES RÉPUTATIONS, AFIN DE LES OPTIMISER

Parmi les leçons de gestion qui découlent de l'actuelle pandémie, il y a celle-ci: ce qui se dit et s'écrit dans les médias traditionnels et sociaux a de plus en plus d'effet sur la réputation de l'organisation et des marques qui sont sous votre responsabilité.



Caroline Roy, PRP est vice-présidente et associée chez Mesure Media

Voici quelques faits:

- > Les médias cherchent les mauvaises nouvelles partout: dans les grandes, moyennes et plus petites organisations.
- > Depuis quelques mois, des entreprises qui n'auraient probablement jamais fait parler d'elles bénéficient de reportages favorables à la suite d'initiatives.
- > Notre société a changé, ces derniers mois, et les transformations ne sont pas sur le point d'arrêter... tout comme nos façons de communiquer efficacement sont différentes et continueront d'évoluer. Mais comment?

Une chose est évidente: en ces temps d'incertitude, la gestion avec des données permet aux gestionnaires de mieux appuyer leurs décisions.

Et mesurer sa réputation dans les médias consiste à s'adapter au changement: collecter des données pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, puis s'ajuster pour apporter des améliorations à nos communications.

En d'autres mots: à travers les innombrables données, quelles sont les plus pertinentes pour consolider une excellente réputation ou... pour corriger le tir?

Notre équipe analyse les données afin de déterminer celles qui vous font rayonner et celles qui nuisent à votre réputation dans les médias.

Même si elles évoluent dans des réalités souvent bien différentes, nos clientes scrutent nos rapports. Posent des questions. Et se dotent de plans d'action chiffrés pour optimiser leur réputation!

Mesure Média analyse les données pour déterminer celles qui vous font rayonner et celles qui nuisent à votre réputation dans les médias.
mesuremedia.ca



NOTRE VOIX COMPTE

À peine 30% des personnes interviewées dans les médias sont des femmes. Pour des sujets qui touchent

les affaires et l'entrepreneuriat, on les entend encore moins. Chez Femmes Expertes, nous misons sur l'expertise au féminin. Mais nous avons besoin de votre aide. Nous aidons les journalistes à trouver des expertes qualifiées, prêtes à partager leurs connaissances, leur expérience et leurs idées - des femmes comme vous. Nous voulons ajouter votre profil à notre répertoire d'expertise.

Visitez FemmesExpertes.ca pour en savoir plus.



MESURE MÉDIA

Femmes gestionnaires, à vos marques : la rétention, le nerf de l'après-pandémie

GUY LARIVIÈRE ET STÉPHANE VINCENT
GLASFORD INTERNATIONAL CANADA



La rétention des employés en contexte de pandémie n'est clairement pas une responsabilité facile ! Dans le cadre de notre pratique de recherche de cadres dirigeants, nous répétons à nos clients l'importance d'avoir des leaders qui inspirent et mobilisent leurs équipes pour favoriser la rétention des employés clés. Des études référencées sur le blogue AtmanCo ont démontré que « les employés ne quittent pas une organisation, mais leurs patrons ».

Dans un article paru en juin dernier dans *Les Affaires*, un sondage compilé par Léger mettait en relief le fait suivant : après la pandémie, 53% des répondants seraient prêts à changer d'emploi si un employeur leur offrait de meilleures options pour concilier travail et vie de famille. La conciliation travail-famille est-elle une affaire de genre ? Manifestement, cela concerne tous les travailleurs !

Rétention : les femmes ont une longueur d'avance

Depuis les cinq dernières années, nos statistiques établissent une tendance fort intéressante : nos

« après la pandémie, **53 %** des répondants seraient prêts à changer d'emploi si un employeur leur offrait de meilleures options pour concilier travail et vie de famille. »

primordial pour les leaders de bien comprendre les besoins de leurs employés et d'adopter une approche personnalisée qui répondait aux besoins individuels des membres de leur équipe et misant sur la rétention de leurs employés clés.

La formule gagnante selon Annie Ducharme, directrice, centre d'affaires ressources humaines chez VIA Rail : « Il est capital de bien développer nos leaders et d'en recruter qui misent sur une réelle collaboration avec leurs équipes et qui jugent primordial le cycle suivant : recruter, former, motiver et retenir. »

candidatures féminines de direction obtiennent un taux de rétention plus élevé que les candidatures masculines. Un facteur à considérer dans la sélection des cadres dirigeantes pour vos missions de recrutement actuelles et futures !

Formule gagnante

Des leaders de direction ont créé et déployé des politiques permettant davantage de flexibilité dans l'exécution du travail de leurs équipes. Au-delà de ces politiques, il était



Jannick Bouthillette
Gaëlle Bodin

NÉGOCIATION SALARIALE

On vous aide à négocier votre salaire... et votre carrière!

1

Apprenez ce que vous VALEZ

2

Apprenez ce que vous VOULEZ

3

Apprenez à CONVAINCRE

PLANIFIEZ UN APPEL DÉCOUVERTE GRATUIT!

#ACHAT LOCAL

c'est l'un des mots-clés de l'heure. Depuis le début de la crise, l'engouement pour l'achat local se confirme. Les commerces ont ouvert leurs portes, mais il reste encore beaucoup d'incertitude pour les enseignes menacées par la conjoncture. Voici quelques bonnes adresses à prendre en note quand vient le temps de faire des emplettes. Cette rubrique n'est pas commanditée.



PETIT BIJOU Alexandra Cloutier-Bernier et Marie-Josée Fleury sont les deux amies et complices qui signent les créations de Horace Jewelry, une gamme de bijoux faits à la main. Depuis 2012, les collections sont en vente sur le Web et dans quelques points de vente. Tous les modèles sont plaqués or et argent et voient le jour à partir de l'atelier de Montréal où cinq employées travaillent avec cœur. Toutes les occasions sont bonnes pour se faire un petit cadeau choisi sur les pages de la boutique en ligne.

horacejewelry.com



CHEZ SOI Cette boutique de Saint-Lambert a des allures de fil Instagram. Sur la boutique en ligne et dans les rayons, mille et un petits accessoires sont choisis pour rendre la vie plus belle dans nos intérieurs. Si la tendance se maintient, on va passer encore beaucoup de temps à la maison dans les prochains mois. C'est le moment où jamais d'aménager un espace accueillant après une petite visite dans cet établissement.

Chez nous chez vous | cncv.ca

SLOW FASHION

Eve Gravel conçoit depuis plus de 15 ans des vêtements intemporels dans son atelier du Mile-End. Toute la confection se fait à l'échelle locale. La marque s'impose comme un véritable antidote face aux travers de la « fast fashion ». Les collections sont vendues dans plusieurs boutiques au Canada et aux États-Unis. Des masques sont aussi accessibles sur la boutique en ligne. Autant de bonnes raisons de faire un achat éthique et durable.



evegravel.com



PRÉVENTION Événements, lieux de travail, espaces communs: les rassemblements sont soumis à de nouvelles contraintes sanitaires. Production JG, imprimeur qui fait tourner ses presses numériques au cœur du Vieux-Montréal, a pris le virage et offre des produits de signalisation et de protection sanitaire prêts à l'emploi. Affiches, bannières, plexiglas, distributeurs de solution hydroalcoolique: en quelques clics, vous pouvez vous faire livrer un panier de produits sanitaires pour vos espaces partagés. De quoi affronter les prochaines semaines en toute sécurité. •

protectionjg.com | **CODE PROMO PEA10**



Offrez le Strøm
en cadeau à vos employés
et à vos clients !

Rabais d'entreprise disponibles au VENTE@STROMSPA.COM

ÎLE-DES-SŒURS / MONT-SAINT-HILAIRE / SHERBROOKE / VIEUX-QUÉBEC

strøm
SPA NORDIQUE
Centré sur l'équilibre

La diversité au cœur de l'immobilier.

Chez Cominar, nous croyons que la diversité est essentielle à la création d'environnements inclusifs au service de leurs communautés. Aujourd'hui plus que jamais, les talents de tous les horizons sont nécessaires à notre ambition d'humaniser les espaces.

**Physiquement distants,
mais plus unis que jamais.**

