



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<sup>e</sup> 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<sup>me</sup> 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 repreneuriat. « 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



« 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



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 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](https://womenofinfluence.ca/perspectives/laura-didyk)

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

[bdc.ca/fr/je\\_suis\\_femme\\_entrepreneur](https://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<sup>er</sup> 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 Entrepreneur, 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<sup>re</sup> 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. •





## 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](https://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**

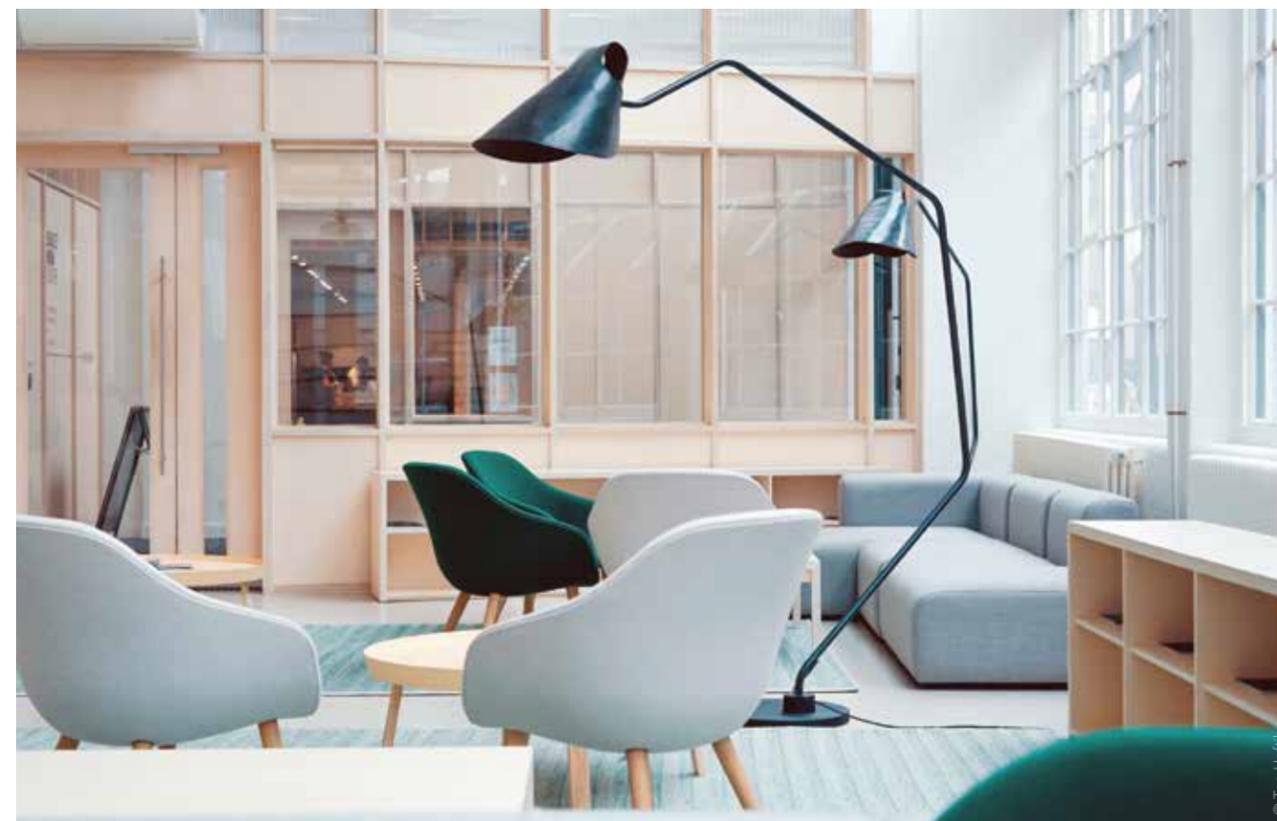
DOYENNE,  
ÉCOLE DE GESTION  
JOHN-MOLSON,  
UNIVERSITÉ CONCORDIA

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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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.*