

Premières

en affaires

Consommer à l'ère Covid

NOUVELLES HABITUDES

Baisser la cadence

POST-MATÉRIALISME

Évènements 3.0

QUAND LE VIRTUEL DEVIENT RÉALITÉ



HORS-SÉRIE L'ÉCONOMIE APRÈS LA COVID

**UN AN APRÈS LE PREMIER
CONFINEMENT, LES PME
RACONTENT LEUR QUOTIDIEN**

10 ÉTUDES À CONSULTER

CONSOMMER À L'ÈRE COVID

- 08 CONSOMMER À L'ÈRE COVID**
Elizabeth Cordeau-Rancourt
- 12 MAISON SIMONS ET FABRIQUE 1840 : UN MODÈLE HYBRIDE**
Elizabeth Cordeau-Rancourt avec Cécile Branco
- 14 MODE ET BOUTIQUES : DES TENDANCES QUI S'INSTALLENT**
Catherine Beaudoin avec Elana Gorbatyuk et Marie-Michèle Larrivée



Hors-Série Mars 2021

Le 16 mars 2021, un an après le premier confinement, Premières en affaires lance un hors-série sur l'économie après COVID. Nouvelles tendances de consommation, adresses préférées des québécoises et changement de rythme au travail : des sujets qui seront abordés dans les pages de ce magazine.



EN COUVERTURE

CRÉDITS PHOTO

United Nations COVID-19 Response

ELLES ONT GÉRÉ LA CRISE

- 24** GROUPE SUTTON, LOGISTEC, VOYAGES À RABAIS, COOK IT
- 25** L'INNOVATION NOUS RENDRA PLUS RÉSILIENTS
CONTENU PARTENAIRE

- 26** GROUPE PARTY EXPERT, DRUMMONDVILLE VOLKSWAGEN, BERGER, TERRANOVA SECURITY
- 27** LE FINANCEMENT AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE
CONTENU PARTENAIRE

13

ENTREPRISES À SURVEILLER

28

- 30** ÉTOILES MONTANTES
- 32** JEUNES POUSSÉS
- 34** LA COVID DE APPAREIL ARCHITECTURE, CYCLE ENVIRONNEMENT, TASTET ET INNOVSA
- 35** ASSURER LA RELÈVE D'UNE ENTREPRISE À QUELQUES JOURS DU DÉBUT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET GARDER LE CAP
CONTENU PARTENAIRE
- 36** GROS PLAN SUR KANEVAS
Lara Émond
- 39** SAVOIR TIRER SON ÉPINGLE DU JEU EN AFFAIRES EN TEMPS DE PANDÉMIE
CONTENU PARTENAIRE

MOT DE LA RÉDACTION

- 05** Marie Grégoire et Déborah Levy

POST-MATÉRIALISME

- 16** **BAISSER LA CADENCE**
Maud Goyer

XYZ

- 18** **L'AS CACHÉ DES MILLÉNARIAUX EN TEMPS DE PANDÉMIE**
Maud Goyer

OPINIONS

- 21** **LE MILIEU DE TRAVAIL A CHANGÉ**
Marie-Josée Drouin
- 46** **MADAME LA PRÉSIDENTE**
John Parisella

ÉVÉNEMENTS 3.0

- 41** **QUAND LE VIRTUEL DEVIENT UNE RÉALITÉ**
Lara Émond

PERSPECTIVE

- 44** **DIVERSITÉ : LA CAISSE, CETTE INFLUENCEUSE**
Martine Letarte

GOVERNANCE

- 47** **DE NOUVEAUX CODES**
Lara Émond avec Bertrand Richard

ABC DE LA REPRISE

- 50** **10 ÉTUDES À CONSULTER**
Christine Charest
- 54** **POUR UNE MÉRITOCRATIE SANS PARTI PRIS**
CONTENU PARTENAIRE

TÉMOIGNAGES

- 55** **L'ANNÉE DE SONIA GRENIER**
- 56** **2020 EN 3 MOTS**
- 57** **LA PLEINE CONSCIENCE, L'ARME SECRÈTE DE LA PERFORMANCE**
CONTENU PARTENAIRE

Premières en affaires

ÉDITRICE

Marie Grégoire

RÉDACTRICE EN CHEF

Déborah Levy

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Caterine Beaudoin, Christine Charest,
Elizabeth Cordeau-Rancourt,
Marie-Josée Drouin, Lara Émond,
Maude Goyer, Martine Letarte, John Parisella

CHRONIQUES PARTENAIRES

Annie Bissonette et Elisabeth Starenkyj
Annie Bourque, Louis Champoux-Paillé
Christine Charest, Marie-Josée Drouin,
Anne-Marie Hubert et Isabelle Foisy,
Daniel Valois

DESIGN

Élyse Levasseur

RELECTURE ET RÉVISION

Charles Gravel; Artcom

PHOTO

Caterine Beaudoin

ILLUSTRATION

Unsplash

IMPRESSION

Deschamps Impression

MARKETING

Mélanie Rousseau, Valérie Larose

WEB

Agnès Alba

VENTES

Nathalie Émond-McQuade,
Robert Vézina, Danielle Lamarre

POUR JOINDRE LA RÉDACTION

info@premieresenaffaires.ca
514 418-7173

ABONNEMENTS

premieresenaffaires.com

ISSN 1919-4870

Dépôt légal BAnQ

NUMÉRO DE CONVENTION DE

POSTE-PUBLICATIONS 43420530

Canada

Ce hors-série a été réalisé avec l'appui du
gouvernement du Canada

Premières en affaires est publié trois à quatre 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 en kiosque et sur abonnement. Les numéros peuvent être achetés individuellement au prix de 10 \$ l'unité, en kiosque et en ligne.

Certains anglicismes sont laissés pour refléter le choix de langage du contributeur. 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 membre de l'Association québécoise des éditeurs de magazines.

Agence
Plurielles e-Premières

ÉDITIONS PLURIELLES CANADA

124, rue McGill – Bureau 200
H2Y 2E5 (Québec) Montréal

e-Premières

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



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



Un an après

Si on savait ce qui allait arriver en mars 2020, qu'aurions-nous fait différemment? Et qui aurait prédit que, un an plus tard, en 2021, on serait encore à la maison pour faire face aux vagues de contamination?

Parce qu'on ne sait jamais exactement de quoi est fait demain, il est difficile de prévoir quels sont les meilleurs gestes à poser.

Dès les premiers jours du premier confinement, il y a un an, nous avons tout fait pour maintenir le contact avec les communautés de Premières en affaires. On avait tous et toutes besoin de partager les trucs, de s'inspirer, de collaborer.



E-Premières est paru en version quotidienne, puis hebdomadaire tout au long des premiers mois de la pandémie comme une tribune pour se soutenir et partager les bonnes nouvelles. Tous les mardis, une grande entrevue et des ressources pour informer celles qui devaient naviguer dans la tempête : c'était notre rendez-vous avec vous. En coulisses, à la rédaction, on était très loin de la perfection. Il fallait tenir bon et apprendre, un jour à la fois, à naviguer ensemble pour ancrer la parution dans un avenir durable.

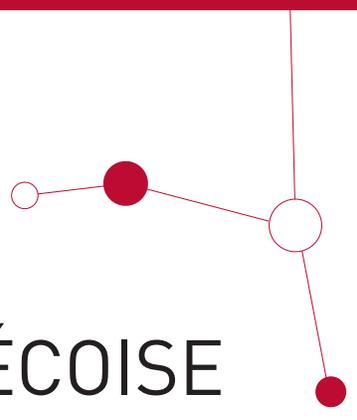
Un an plus tard, E-Premières est de retour en formule mensuelle pour les abonnés. Ce qui ne change pas, c'est l'élan de solidarité et de bienveillance qui nous ressemble et qui continue de nous animer. Un élan qui nous a permis de nous adapter, et qui s'est manifesté dans les relations humaines comme dans les liens d'affaires avec les entreprises.

C'est un rendez-vous inédit qu'on vous propose aujourd'hui, avec ce hors-série sur l'économie après la COVID.

Comme bien des collègues, en maintenant l'équilibre, un pied dans le quotidien et les yeux rivés vers l'avenir, nous avons appris de la crise. Appris à nous recentrer sur notre humanité, à aller à la rencontre et à apprendre des autres avec dans ce nouveau quotidien ré-inventé... RÉ-INVENTER. Oui c'est bien ce verbe qui résume, pour Premières en affaires, l'année de toutes les transitions.



MARIE GRÉGOIRE ET DÉBORAH LEVY



LA MARQUE QUÉBÉCOISE Soins Visage

en pharmacie
N°1*
au Québec

« *Merci de votre confiance !* »

Karine Joncas
Créatrice de soins

MÉDI-COSMÉTIQUES KJ
Cosmétiques à la frontière du médical

Le soin anti-âge le plus complet

4 EN **1**

Jour, Nuit,
Contour des yeux,
Cou et Décolleté



CRÈME DE JEUNESSE ORIGINELLE

Anti-Âge Global Avancé

Rides profondes, Rides d'expressions, Relâchement,
Taches, Pores dilatés, Rougeurs, Hydratation 24H

Cible efficacement tous vos signes de l'âge !



UN AN APRÈS LE PREMIER
CONFINEMENT :

CONSOMMER À L'ÈRE COVID

ELIZABETH CORDEAU-RANCOURT

Une année vient de s'écouler depuis que nos vies ont basculé dans une nouvelle réalité teintée de COVID-19. Les mesures adoptées depuis mars 2020 pour épargner le système de santé et protéger la vie des plus vulnérables ne sont pas sans causer des dommages collatéraux.

Mois après mois, vagues après vagues, confinements après confinements, les commerces s'adaptent et les Québécoises développent de nouvelles habitudes. Un après le premier confinement, voici un premier bilan et les nouvelles adresses préférées des Québécoises.

MONTREAL SUR PAUSE

Les vagues de contaminations et de confinements ont eu des conséquences concrètes sur l'achalandage des commerces et des centres commerciaux. À Montréal, certaines grandes enseignes, déjà fragilisées par les travaux au centre-ville et une crise du commerce de détail amorcée avant la pandémie, ont fait les frais de la désertion des tours à bureaux.

Les aires de restauration **Timeout Market** et Le **Cathcart**, deux *food court* nouveau genre ouverts depuis peu lorsque la pandémie s'est déclenchée, sont contraintes de fonctionner à capacité réduite pour éviter la fermeture définitive.

Dans le Vieux-Montréal, le temps s'est arrêté. Quelques habitués commandent encore un café là où ils ont leurs habitudes, comme au resto boutique **Cartet** sur la rue McGill : une équipe réduite tient le fort en attendant des jours meilleurs.

Au centre-ville, où la circulation est de plus en plus difficile avec les travaux qui se poursuivent, l'heure est grave. L'**Hôtel Birks** continue à opérer en respectant les consignes sanitaires, mais les réservations se font rares. Le restaurant est fermé et, comme à l'**Hôtel Germain** sur la rue Mansfield, les clients peuvent commander des repas avec le service aux chambres.

L'hôtel **Four Seasons** a fermé temporairement ses portes le 5 octobre 2020, en mettant 260 employés au chômage. La réouverture est prévue pour le 1^{er} avril 2021, mais personne ne peut prédire à l'heure actuelle si l'établissement pourra accueillir

des touristes ou si les voyageurs vont affluer pour retrouver des taux d'occupation suffisants pour passer le seuil de la rentabilité.

Côté mode et boutiques prisées, même constat. Avec la fermeture des boutiques et des bureaux, l'incontournable tailleur canadien, **Judith et Charles**, lançait un appel sur les réseaux sociaux au printemps 2020 pour éviter le pire.

CENTRES COMMERCIAUX À L'ARRÊT

Les propriétaires de centres commerciaux font face à des défis de taille. Tandis que les espaces sont de plus en plus inabondables pour les locataires, les boutiques ne peuvent même plus compter sur l'achalandage pour honorer leur loyer. Même **La Baie**, l'un des plus gros joueurs au Canada, s'est montrée en défaut de paiement de loyer l'an dernier. L'enseigne a mis à pied 600 employés au début du mois de février 2021. Devant toute cette incertitude, l'État, garant de dernier recours, multiplie les aides pour éviter une faillite. L'aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC) a fait place à la subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL). Québec promet de bonifier l'aide reçue par le fédéral. Malgré ces contributions, les impératifs sanitaires freinent les performances des plus gros joueurs. Si les ventes en ligne augmentent et que la collecte en boutique permet de bonifier l'expérience, on est encore loin du compte dans les chiffres et les stocks s'accumulent en entrepôt ou sur les planchers.

À Laval, Les Minettes carburent à la bonne humeur

Marie Claud et Pascale Rémond, les deux sœurs qui sont derrière **Les Minettes**, ont lancé en 2015 un projet de commercialisation de gourmandises artisanales à déguster à l'apéro ou au déjeuner. Leurs collations étaient déjà distribuées dans plusieurs points de vente au Québec, mais aussi dans le reste du Canada quand elles ont décidé d'ouvrir leur boutique gourmande. Depuis novembre 2019, le commerce a pignon sur rue dans le Vieux-Sainte-Rose. La mission? Rendre accessible les produits d'artisans locaux sur la Rive Nord. Un pari réussi : **Les Minettes** ont en inventaire les produits de plus soixante artisans : aliments, livres, céramiques, mais aussi vins et cidres du Québec. Devant les impératifs liés à la pandémie et la fermeture des boutiques non essentielles, Pascale et Marie-Claud n'ont pas beaucoup hésité. Elles ont tout de suite mis en place une boutique en ligne. L'entreprise fait peu usage de marketing en ligne ou de publicité payée sur les réseaux sociaux, mais la portée de la marque grossit de façon organique. Là encore, l'engouement pour l'achat local et le bouche à oreille ont été déterminants.

« Les ventes ne cessent d'augmenter et la croissance des derniers mois a dépassé toutes nos attentes, »

confie Pascale Rémond.



À QUÉBEC, LES BONNES ADRESSES RÉSISTENT

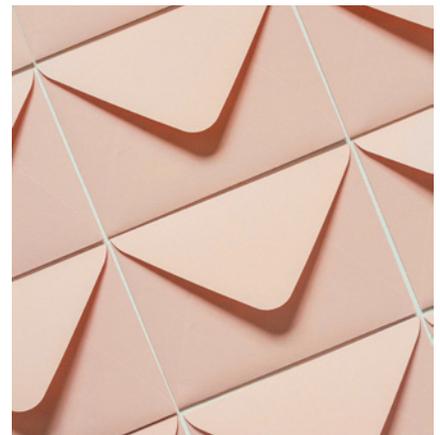


Chambre en ville

Chez **Monsieur Jean**, une adresse pas comme les autres à Québec « on reste ouvert et on va demeurer ouvert », affirme Catherine Chéruet, directrice générale de l'établissement, qui remplit en ce moment les fonctions de cinq employés. Ici comme dans les autres hôtels, on travaille avec la clientèle locale de Québec, et en concurrence avec beaucoup d'autres adresses qui restent en service. Les taux d'occupation sont faibles, mais beaucoup d'habités ont envie de sortir de chez eux pour la fin de semaine. Pour varier les plaisirs, l'équipe travaille avec plusieurs restaurateurs et offre chaque fin de semaine un menu qui sort de l'ordinaire. La clé? Le marketing, et les promotions sur les réseaux sociaux. Un pari réussi puisque les taux d'engagement doublent, avec certaines publications qui atteignent 30 000 impressions.

Boutique Roseville en ligne

Dans le Vieux-Québec, tout près de la gare de train, la boutique **Roseville** donnait l'impression de passer un moment sur un fil Instagram. C'était avant le confinement, quand on pouvait se laisser inspirer par un objet qui viendrait mettre un peu de soleil dans notre quotidien au détour d'une promenade. En février 2020, juste avant le début de la pandémie, la boutique avait aménagé dans des nouveaux locaux, tout près du Musée des Beaux-Arts, sur l'avenue Cartier. À la fin de l'année dernière, la saison des fêtes a été très positive. Mais Michelle Desmeules, la propriétaire, ne cache pas que le début d'année est plus calme et que la fermeture des commerces n'a pas aidé. Au rythme des nouveaux variants et des vaccins qui se font attendre, on dirait bien qu'il faudra se faire à l'idée de passer encore un bout de temps à la maison. Les habitués peuvent se consoler en effectuant des commandes en ligne en attendant d'aller arpenter à nouveau les abords de cette jolie boutique.



Auberge Saint-Antoine : À table

La directrice générale de l'**Auberge Saint-Antoine**, Dagmar Lombard raconte avoir multiplié les initiatives pour s'adapter au marché. Des tarifs spéciaux pour les touristes locaux, du géomarketing, l'embauche d'un concierge-santé qui assure le respect des mesures sanitaires et, plus récemment, l'installation de serres sur les terrasses : autant de mesures pour faire face aux nouvelles réalités. Les chambres ont été transformées en petites cellules de restauration. La nuitée offerte avec le repas est proposée à des prix qui défient la concurrence en période de couvre-feu. Avec *Zoom en cuisine*, les clients peuvent aussi se procurer une boîte d'ingrédients et passer derrière les fourneaux sous le regard d'un chef.



© Remy Groleau

En villégiature à Charlevoix

D'abord annoncée pour décembre 2020, l'ouverture du premier **Village Club Med** au Canada, dans la région de Charlevoix, se fera finalement le 3 décembre 2021. Malgré les conditions actuelles, les travaux suivent le nouvel échéancier. Les réservations sont ouvertes pour les Nord-Américains depuis le 10 décembre 2020 et l'engouement est déjà palpable. « Nous avons enregistré un beau succès avec le vif intérêt d'une nouvelle clientèle canadienne, majoritairement en provenance du Québec et de l'Ontario », mentionne Julien Laurent, de Club Med Canada. **Une fois de plus c'est la clientèle locale qui est au centre de l'équation. 2021, c'est aussi ça, et c'est pour le mieux.** •



© Auberge St-Antoine

Maison Simons et fabrique 1840 : un modèle hybride

La Maison Simons a toujours mis l'art de l'avant. Depuis ses débuts, elle a développé plusieurs initiatives pour valoriser le travail de certains artistes. L'entreprise phare dans la vente au détail cherchait à développer son offre de commerce électronique. Au même moment, Cécile Branco, fondatrice de l'organisme Quartier Artisan, contactait M. Peter Simons pour savoir comment leurs deux organismes pouvaient travailler ensemble. La réflexion autour du projet s'est donc amorcée au printemps 2018 et Fabrique 1840 a vu le jour le 4 octobre 2018. Un processus extrêmement rapide pour un projet de cette envergure afin de mettre de l'avant le plus rapidement possible les artisans qui prennent le temps de bien faire les choses.

Elizabeth Cordeau-Rancourt a rencontré Cécile Branco, aujourd'hui directrice de la Fabrique 1840, pour discuter du modèle d'affaires et des modalités de cette initiative développée par la Maison Simons.



Fonctionnement

« Nous utilisons un modèle du *marketplace*, sous un programme de livraison directe (*dropshipping*), modèle d'affaires que l'on voit chez de plus en plus de commerçants. »

La livraison directe (*dropshipping*) offre une grande flexibilité. Dans cette formule de vente, ce sont les fournisseurs qui sont responsables de l'expédition des produits chez le client. Dans le cas présent, ça signifie que la Maison Simons n'a pas d'inventaire à gérer. Ce sont donc les artisans qui sont en contrôle de leur production ainsi que de l'expédition de leurs produits. Bien que la plupart d'entre eux tiennent un petit inventaire, ça leur permet aussi de prendre le temps de traiter chaque commande à la main. Ça fait en sorte que l'artisan ne se dénature pas et que la Maison Simons peut proposer, en ligne exclusivement, une offre exhaustive de produits innovateurs et plus nichés.

Du côté plus technique, il a fallu que la Maison Simons mette de l'avant tant un modèle technologique qu'un modèle logistique pour intégrer les communications et le contact client. Un portail a été développé pour recevoir les commandes ainsi que générer les bons d'expédition.

Il y a aussi beaucoup de discussions avec les artisans pour s'assurer qu'ils sont à l'aise et qu'ils n'ont pas trop de pression quant à la production et aux délais de livraison. Pour l'équipe de Fabrique 1840, c'est très important de ne jamais dénaturer les artisans et de respecter leur rythme de travail.

Artisans

Les artisans qui trouvent leur place sur Fabrique 1840 sont soigneusement sélectionnés. Évidemment, leur offre doit être de grande qualité, en plus d'être complémentaire au style et à l'esthétisme développés par Fabrique 1840. La représentativité des métiers d'art canadiens est nécessaire autant que la variété de provenances des artistes. Le pilier de la marque se définit justement par la sélection très réfléchie des designers et des artisans avec lesquels elle travaille. De plus, le respect de l'environnement étant très important pour la Maison Simons, l'offre s'aligne tout naturellement avec cette vision.

En faisant partie de Fabrique 1840, les artisans profitent d'une immense visibilité, en plus d'être intégrés à l'écosystème Simons, ce qui assure un service à la clientèle impeccable. Les clients peuvent bâtir avec facilité un panier d'achats qui contient à la fois ce qu'ils ont l'habitude de trouver chez Simons, en plus des produits uniques offerts par Fabrique 1840.

« C'est très important pour nous de créer une communication avec les clients qui les sensibilise au travail fait à la main, à la réalité des petites entreprises, à l'importance de donner le temps. C'est ce qui fait la force de Fabrique 1840. »



Valeur ajoutée

La valeur ajoutée de Fabrique 1840, en plus de faire découvrir le travail des artisans, c'est la communication qui entoure les produits. Les fiches descriptives mettent de l'avant l'histoire des œuvres, de leur nom, de leurs couleurs, de leurs motifs. Ici, on prend le temps d'expliquer le contexte dans lequel les produits ont été imaginés, conçus, fabriqués.

« Nous souhaitons éventuellement développer avec les artisans des collections exclusives à Fabrique 1840. C'est très encourageant de constater l'envol et la rapide croissance du projet, tant pour la Maison Simons que pour les artisans. Tout le monde a intérêt à ce que cette initiative vive ! »

Avec Fabrique 1840, la Maison Simons a intégré à son offre une tout autre dynamique d'achat. Les gens ne se procurent pas simplement un produit. Ils s'éprennent d'un artisan, ils encouragent l'achat local, ils valorisent le temps. Surtout, ils s'attachent à une histoire pour continuer de la raconter. •

Mode et boutiques Des tendances qui s'installent

La pandémie a complètement chamboulé le monde des affaires depuis mars dernier. Le domaine de la vente au détail est parmi les plus touchés, ce qui affecte les univers de la mode et du design.

Catherine Beaudoin a échangé avec Elana Gorbatyuk, chef globale de la stratégie chez Sid Lee, et Marie-Michèle Larivée, chargée de cours à l'UQAM.

Pour ces deux expertes, le nouveau contexte agit comme un accélérateur sur les tendances déjà présentes dans la société.



Quatre tendances dans les lunettes d'Elana Gorbatyuk

1.

La communauté au cœur des priorités.

Les marques qui réussissent à créer de vraies relations avec le consommateur deviennent rapidement des incontournables.

Elana Gorbatyuk explique que, « en temps de crise, la loyauté des fans compte, autant pour la rétention que pour l'acquisition, puisqu'ils agissent en tant qu'ambassadeurs. Pensez aux plateformes DTC ("direct to consumer") comme Glossier, une nouvelle marque de cosmétiques canadienne; créer un sentiment d'appartenance extrêmement fort avant de pousser la transaction est une garantie de réussite. »

Pour que les marques continuent à être présentes auprès des consommateurs malgré la fermeture des boutiques dans le grand Montréal, la chef globale de stratégie chez Sid Lee amène deux pistes de solutions intéressantes. Une plateforme comme *Mmode*, la Grappe métropolitaine de la mode, et l'intégration d'outils transactionnels.

2.

Un véritable retour aux sources

se fait sentir avec les nouveaux services qui font surface comme la réparation, la location et la vente de vêtements d'occasion. Ces nouveaux modèles d'affaires qui font du neuf avec du vieux obligent l'industrie à revoir son fonctionnement. Alors que, « produire plus et plus rapidement » était une maxime prédominante, on apprend plutôt à ralentir et à miser sur « produire mieux, avec de meilleures ressources ». La marque de sport américaine Patagonia a, par exemple choisi de se concentrer sur des modèles qui ne suivent pas les tendances de la mode. Au Québec on voit l'apparition de nouvelles marques, comme Quartz, qui commercialise des manteaux d'hiver, fabriqués au Canada. Mettre de l'avant un mode de production qui s'inscrit dans une logique de développement durable était un choix par le passé, mais c'est maintenant devenu un impératif. Pour Elana Gorbatyuk, « l'industrie doit réfléchir à la façon de transformer la conception, la production et la distribution en appliquant les principes de l'économie circulaire de manière systématique ».

3.

Des alternatives aux modèles de distribution et logistiques traditionnels voient le jour.

« La pandémie a soulevé de nombreuses questions concernant la chaîne de distribution dans son ensemble, obligeant les marques à repenser les stratégies de distribution traditionnelles pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires », mentionne Elana Gorbatyuk. Plusieurs changements

sont à surveiller depuis le printemps dernier, telles une plus grande proximité entre les compagnies et la clientèle ainsi que la production sur demande afin de réduire les pertes.

L'essor du commerce en ligne et les défis logistiques que pose la livraison amènent un lot de questionnements supplémentaires. Les commerçants envisagent d'offrir aux clients de venir récupérer leurs achats en boutique, qui deviendraient alors des vitrines des entrepôts, une façon de rentabiliser les dépenses du loyer tout en offrant au client la possibilité de venir chercher le produit plus rapidement.

4.

Une expérience nouvelle

Une fois que les boutiques pourront de nouveau accueillir des clients, repenser les pieds carrés des magasins dans le but d'agrémenter la relation avec la communauté plutôt que de polariser toute l'attention sur les produits eux-mêmes serait aussi une priorité. « L'expérience en magasin comme nous la connaissons ne sera plus jamais la même, souligne Elana Gorbatyuk. Le lieu doit continuer de construire de la désirabilité pour les marques. L'innovation doit élever la relation entre les produits et les gens. » Dans les espaces commerciaux du centre-ville qui appartiennent à Ivanhoé Cambridge, la transition est déjà amorcée : l'accent est mis sur le renouvellement et la diversité de l'offre commerciale et les halles gastronomiques sont repensées. L'expérience doit primer sur l'importance donnée à la transaction dans le secteur de la vente au détail. •



© Kaciane Mauchant

Trois constats par Marie-Michèle Larivée

Nivellement

Tous les designers, sans exception, se sont retrouvés sur un pied d'égalité lors de la pandémie. Les ressources matérielles, aussi rares qu'elles fussent, sont devenues les mêmes pour tous. Ce phénomène a engendré un élan de créativité jamais vu auparavant.

La consultante tendances, Marie-Michèle Larivée ajoute : « Même des designers et des marques renommés ont été contraints de travailler avec des ressources limitées en raison de la difficulté d'approvisionnement ou des changements occasionnés par l'effort collectif pour rester chez soi. Cela a donné l'opportunité aux petites marques d'être sur le même canal de créativité que les plus grandes sur les réseaux sociaux. Pas de défilés, pas de voyages, tous les vêtements derrière un écran. Alors que les chaînes historiques de la mode étaient sur pause, le pouvoir était entre les mains des vraies idées, de la créativité et du pouvoir de l'expertise. »

Consommation branchée

La mode et le design sont deux mondes axés sur la consommation. Depuis le printemps dernier, une vague d'humanité se fait ressentir et ces univers en sont tout aussi transformés. Alors qu'on ne pensait qu'au produit, on pense maintenant à son consommateur. La chargée de cours à l'UQAM amène les marques à se poser les bonnes questions : « Comment être utile à la société, s'intégrer avec conscience et valeurs dans le quotidien des gens ? Honnêtement il y a beaucoup d'opportunités, il faut seulement penser à comment aider et servir les besoins humains. »

L'art de ralentir, même en affaires

Marie-Michèle Larivée suit de près la décélération adoptée par la société à la suite du nouveau rythme de vie imposé par la pandémie depuis les derniers mois. Créateurs et innovateurs ont décidé de ralentir leur cadence dans les différentes sphères de leur vie, n'épargnant pas celle du travail. Cela lui rappelle le Niksen, cet art danois de ne rien faire, et aussi un compte Instagram qu'elle apprécie particulièrement : le *Do Nothing Club*. •

POST-MATÉRIALISME



© Alisa Anton

BAISSER LA **CADENCE**

Perte d'emplois, ralentissement économique, chute de revenus, fin de contrats... La pandémie affecte tous les travailleurs. Et si certains regrettent déjà la vie « d'avant » et jettent un regard pessimiste sur la suite, d'autres prônent le lâcher-prise et découvrent la lenteur et ses bienfaits.

MAUDE GOYER

« C'est le moment ou jamais. »

Voilà ce que Josée Dorval, une consultante en relations publiques de 35 ans, s'est dit lorsque ses activités professionnelles ont repris en mai, après le premier confinement. « J'avais le choix de replonger et de tout refaire comme avant... ou de modifier mon mode de vie et d'ajuster mon horaire afin de ralentir. »

Mère de famille et travailleuse autonome, Josée avait l'impression de toujours courir, de manquer de temps de qualité avec ses enfants et d'être connectée vingt-quatre heures sur vingt-quatre. « On aurait pu me greffer mon téléphone dans la main que cela n'aurait pas été bien différent », laisse-t-elle tomber pour imager à quel point ses courriels et ses réseaux sociaux prenaient toute la place.

Largement adopté cette dernière année, le télétravail comporte plusieurs avantages... mais il cache aussi un petit côté surnois, celui d'effacer (encore plus qu'avant !) la frontière entre vie privée et vie professionnelle. « Puisqu'on ne se déplace plus d'un endroit à l'autre, on a perdu ce moment tampon pour décompresser, souligne Marie-Andrée Mackrous, co-fondatrice et directrice générale de De Saison, une boîte-conseil en développement des individus et des organisations. Idéalement, ce temps qu'on récupère devrait servir à aller dehors, pour se reconnecter à la nature, ou pour s'entraîner, bref, pour prendre une pause. »

C'est ce que Josée a choisi de faire : la période creuse du printemps 2020 lui a donné l'opportunité de tester un mode de travail plus lent... et elle en est maintenant accro ! « Je prends mes courriels entre 10 h et 16 h, du lundi au jeudi, dit-elle, et je ne les retourne jamais le jour même, à moins d'une grosse urgence. » Réaction de ses clients ? « Je les inspire ! » lance-t-elle en riant. Elle s'est mise à la marche, qu'elle pratique tôt le matin. « Je ne me mets pas de pression, je ne suis pas dans la performance, le but étant d'être dans le moment présent. »

Mario Demers, 58 ans, a vu sa compagnie en organisation d'événements s'écrouler en début de pandémie. « On a été dans les premiers arrêtés et on sera parmi les derniers à reprendre », indique-t-il. L'entrepreneur aurait pu s'apitoyer, sombrer, se mettre en colère, être amer... mais non. « L'entreprise est sur pause, la Terre n'arrête pas de tourner ! »

Mario a choisi de prendre soin de lui et de... ralentir. « Je me suis mis au sport de façon plus régulière et je passe plus de temps avec les enfants », dit-il. Il a entre autres instauré une routine dans laquelle la famille (les enfants ont 15, 13 et 7 ans) sort tous les jours, peu importe la météo. Celui qui planche déjà sur une nouvelle idée d'entreprise a changé ses méthodes : il ne travaille que quelques heures par jour, en matinée, et limite son temps devant l'ordinateur. « Est-ce qu'être présent en tout temps pour ses clients, c'est une bonne chose ? Je n'en suis pas si sûr... Avant, je continuais de travailler en soirée, mais la vie de personne n'est en danger ! Pourquoi alors ne pas prendre son temps ? »

Pour Julie Tremblay-Potvin, co-fondatrice et présidente de De Saison, ralentir au travail veut dire s'approcher de la « saine performance », c'est-à-dire se mettre des balises et les respecter, pour performer à long terme, en vivant moins de stress. « Il faut se donner un temps de réflexion stratégique, en équipe, pour mieux choisir ses priorités et mieux définir ses besoins. Tout part de la culture de performance... »

Selon Carl Honoré, journaliste et auteur de la bible *Éloge de la lenteur*, publiée en 2005 et traduite en trente langues, l'ingrédient essentiel pour ralentir, c'est le temps. « Il faut se dégager du temps pour dormir suffisamment, recharger ses batteries, réfléchir, écouter et avoir du plaisir », énumère-t-il. Et comment réussit-il à faire cela, personnellement ? « D'abord, j'ai appris à dire non ; ensuite, je prends des pauses durant ma journée de travail pour relaxer, manger ou juste sortir pour aller marcher. Et j'éteins tous mes appareils technologiques dès que cela est possible pour éviter d'être connecté en tout temps. »

Est-ce là la clé du succès ? Du bonheur ? Carl Honoré en est convaincu : « Ralentir n'est pas synonyme de paresse, de stupidité ou de monotonie. Cela veut plutôt dire qu'on fait les choses au bon rythme, au bon tempo, et cela nous rendra plus heureux, nous gardera en santé, nous préservera de faire des erreurs et nous rendra plus créatifs et plus productifs à long terme. Autrement dit, cela ouvre la porte à une révolution culturelle plus vaste et plus profonde. » ●

XYZ



L'AS CACHÉ DES MILLÉNARIAUX EN TEMPS DE PANDÉMIE

© Analia Baggiano

La pandémie de COVID-19 frappe durement le marché de l'emploi. Depuis bientôt un an, les mesures imposées forcent des ralentissements, détruisent des structures économiques, suppriment des emplois et engendrent de grands changements dans les milieux de travail. Une tournure salubre pour les millénariaux... Cette génération n'était pas seulement prête pour cette transformation : elle la demandait.

MAUDE GOYER

Bien que la définition diffère d'un expert à l'autre, la génération des millénariaux (aussi appelée génération Y) engloberait les gens nés entre 1996 et 2016, selon Jacques Hamel, sociologue de la jeunesse et professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal. « En sociologie, on définit une génération selon un horizon partagé, explique-t-il. Dans le cas des millénariaux, ils sont nés avec le nouveau siècle, avec un nouveau monde. Ils constituent la première génération qui baigne depuis toujours avec la technologie, et avec les réseaux sociaux. » À noter que plusieurs sources avancent plutôt que les millénariaux sont nés entre 1980 et 1996.

Parmi les principales caractéristiques des travailleurs millénariaux se trouvent la flexibilité et la mobilité. Rentrer au bureau de 9 h à 17 h ? Très peu pour eux. « Les millénariaux ne sont pas frileux au télétravail, au contraire : ils n'aiment pas les horaires rigides, dit Jacques Hamel. Ils ne tiennent pas à se déplacer et voient d'un bon œil le travail de la maison. Ils tiennent à organiser leur temps pour concilier le travail et la famille, et ils sont adeptes du multitâche. »

Pour Mircea Vultur, sociologue, économiste et professeur à l'Institut national de la recherche scientifique,

cette génération est très sensible à l'autonomie accordée par l'entreprise et au potentiel de réalisation personnelle. « Ils perçoivent le travail comme des échanges à court terme dans une perspective de services et de rentabilité. Autrement dit, ils se demandent : "Qu'est-ce que je gagne à travailler ici ?" C'est une transaction, en quelque sorte. Ils acquièrent des compétences puis ils passent à un autre emploi. »

Créatifs et innovants, les millénariaux sont également ouverts d'esprit et tolérants, croit M. Vultur. Et ils fonctionnent en réseau. « On dit souvent qu'ils sont individualistes, et c'est vrai, dit-il, mais ils font aussi confiance au capital social. Ils s'exposent à des gens différents, de milieux différents et ils savent que la communauté est là. Ils ont des ressources. »

Virginie Thiou, 27 ans, a choisi de surfer sur ces qualités polyvalentes pour embrasser une nouvelle façon de travailler pendant la pandémie : elle est partie en télétravail à distance, à grande distance... « Je suis venue rejoindre ma famille en France début décembre, raconte celle qui occupe le poste de coordonnatrice aux relations publiques chez Exponentiel Conseil. L'entreprise a choisi de tester un modèle où certains employés sont à l'étranger... Certains sont partis dans des chalets, un autre est au Mexique. Je me suis dit : "Pourquoi ne pas le tester ? C'est le moment pour le faire !" »

Elle avoue qu'en tant que membre de la génération des millénariaux, elle était prête à « tous les ajustements qu'a nécessités la pandémie ». « Je n'ai pas eu peur des changements apportés par la situation, je les ai même embrassés, raconte-t-elle, enthousiaste. Je pense qu'il fallait que le milieu du travail change et s'adapte à notre génération. Les grandes entreprises et les institutions très rigides auront une réflexion à faire... Ce qu'on vit là, c'est la nouvelle tendance ! Les employeurs ne pourront plus demander du 9 à 5, cinq jours par semaine. »

Elizabeth Henry, 41 ans, est directrice générale chez Adviso, une firme d'experts en stratégie et marketing numériques. Elle gère une centaine d'employés dont la moyenne d'âge est 29 ans. Un clan de millénariaux, quoi ! Sans être fascinée par cette génération, elle admet avoir beaucoup d'estime et d'admiration pour elle.

« Les millénariaux veulent faire les choses à leur façon, souligne-t-elle. Tu leur donnes une cible et ils vont définir eux-mêmes la trajectoire. Et en fin de compte, ils se surpassent et ils dépassent les résultats attendus. C'est certain que ça peut être stressant, par moment, comme gestionnaire... mais, honnêtement, ils m'épatent, surtout en temps de pandémie. »



Elle cite leurs vertus : autonomie, indépendance, créativité, habileté technologique... et résilience. « Quand on a dû tomber à quatre jours par semaine de travail, et qu'on a dû couper les paies, ça n'a pas été une grande préoccupation pour eux. Ils s'adaptent et ils font des concessions. Ils profitent du moment présent », note-t-elle.

Cette longueur d'avance du côté de la technologie, Semhar Tekeste, 35 ans, le confirme : consultante principale en affaires publiques chez Entreprise, une firme nationale de communications stratégiques, elle a vu à l'œuvre ses collègues millénariaux, très agiles et rapides à trouver des solutions. « Plein de changements et de façons de faire ont été suggérés par des

collègues qui appartiennent à cette génération, indique-t-elle, comme l'utilisation d'outils de communication, de gestion de projets, de coopération... On a fait des journées de lobbying avec une trentaine, quarantaine de réunions par Zoom ! Ils sont très créatifs, et ils savent ce qui se passe dans le monde digital. En plus, ils s'ajustent vite. »

Elle est convaincue que l'environnement professionnel ne sera plus jamais le même, une fois la pandémie derrière nous. « Du jour au lendemain, ce sera un monde différent. » Les millénariaux sont bien placés pour faire évoluer et repenser ce rapport au travail qui sera celui des prochaines générations. •

L'emploi chez les

15-24

en temps
de pandémie...

QUELQUES CHIFFRES :

25 %

Près de 25 % des emplois qui existaient sur le marché entre mars et juin 2019 ont disparu au courant de mars et juin 2020 pour les 15-24 ans.

54 %

54 % des pertes d'emplois encaissées entre octobre 2019 et octobre 2020 touchent les 15-24 ans au Québec, même s'ils ne représentent que 13% de la population.

14,8 %

Le taux de chômage a augmenté de 9,2 % à 14,8 % en un an chez les 15-24 ans pendant cette période.

Source : Institut de la statistique du Québec

Le milieu de travail a changé



Marie-Josée Drouin,
CRHA est présidente
d'Arima Conseils

Peut-on, de nos jours, dissocier le milieu de travail de la performance ? Pour assurer son existence, l'organisation doit maintenir sa rentabilité. Peut-être aura-t-elle à diversifier son offre pour se démarquer de la concurrence; revoir ses méthodes de travail; réduire ses effectifs... Une chose demeure : l'organisation valorise les employés qui travaillent sans compter, qui s'exécutent rapidement et qui, tout en étant débordés, se montrent toujours disponibles pour répondre aux demandes.

Les technologies à la rescousse : vraiment ?

Les technologies, et leurs promesses, ont été accueillies favorablement dans les milieux de travail, mais, avouons-le, ces mêmes technologies peuvent facilement devenir envahissantes. Ne sommes-nous pas toujours à un clic de nos courriels ? D'une requête de notre patron ? De notre dossier chaud ? Et, performance oblige, n'avons-nous pas tendance à répondre sur-le-champ, histoire d'éviter un coup de téléphone à midi, parce que nous n'avons pas donné suite à un courriel le matin ? Et que dire des collègues ? Ils n'y échappent pas non plus à voir leurs yeux rivés sur leur cellulaire lorsque vous traitez d'un sujet important en réunion.

Et les relations de travail dans tout ça ?

Qu'on le veuille ou non, le stress et la fatigue que génère la pression de la performance et l'hyperconnexion finissent par avoir des répercussions sur nos comportements. Certains se montrent irritables, impatientes, alors que d'autres, en proie à des accès de colère, manqueront de tact et de respect envers leurs collègues. D'harmonieuses qu'elles étaient, les relations interpersonnelles deviennent conflictuelles... et entraînent la détérioration du climat de travail.

L'incivilité à un coût

Toute manifestation d'incivilité devrait être prise au sérieux, gérée rapidement et efficacement. Nul ne peut présumer de l'ampleur que prendra un conflit déclenché par un « petit » commentaire déplacé, mais un tel conflit peut coûter cher !

Une étude de Porath et Pearson (2009) révèle que l'incivilité coûte 14 000 \$ par travailleur par an en raison des retards dans les projets et des distractions cognitives au travail. L'incivilité non gérée a des effets néfastes. Qu'ils en soient les témoins ou les victimes, elle crée de l'inquiétude chez les employés ; on pourra observer un plus faible engagement de leur part, un manque d'esprit d'équipe et de collaboration, un taux d'absentéisme plus élevé ou encore assister au départ de bons employés.

Un milieu de travail plus sain

Comment fournir un milieu de travail dans lequel les employés s'épanouiront et s'engageront à contribuer au succès de l'organisation ? Voici quelques pistes de réflexion pour le leader. Votre organisation est-elle bienveillante ? Vous le souhaitez et vous y travaillez... en prenant, par exemple, les mesures nécessaires pour contrer l'incivilité ; en résistant à la tentation d'envoyer des courriels à vos employés peu importe l'heure ou le jour ; en gérant adéquatement la surcharge de travail ; en reconnaissant les efforts de vos troupes... Contrairement à certaines croyances, l'incivilité et le conflit qu'elle fait naître ne sont pas la responsabilité exclusive de l'individu : l'organisation a le devoir de revoir ses valeurs et certaines de ses pratiques. •

Un sceau pour l'avenir

1. Le contexte actuel de pandémie a-t-il provoqué une sensibilisation des entreprises à l'enjeu de conciliation famille-travail ?

Définitivement. La pression des travailleurs pour la mise en place de mesures favorisant une meilleure conciliation famille-travail était déjà présente, mais la pandémie a accéléré la prise de conscience et l'a transformée en enjeu majeur.

Désormais, les employeurs reconnaissent à 89 %¹ que la conciliation famille-travail est une attente incontournable des employés. Les organisations sont convaincues de l'importance stratégique de la conciliation famille-travail, la voient comme un avantage concurrentiel, comme un facteur favorisant l'attraction et la rétention des employés. Qui plus est, la façon dont les employeurs gèrent la pandémie, entre autres en ce qui concerne la conciliation famille-travail, aura un impact direct sur le fait de rester à l'emploi ou non de l'entreprise.

2. Quels sont les aspects de sensibilisation à prendre en compte ainsi que les mesures à mettre en place pour les entreprises qui souhaitent offrir de meilleures conditions en matière de conciliation famille travail ?

Plus de 75 % des parents travailleurs et des proches aidants ont signifié qu'il est important que les mesures de conciliation famille-travail soient formalisées, c'est-à-dire clairement définies, écrites et diffusées. En questionnant les employeurs, il est possible de constater que ce sont seulement 15 % d'entre eux qui procèdent à cette démarche.² En formalisant ces mesures, vous répondez mieux aux attentes des employés que 85% des autres entreprises. Cela vous démarque de la compétition, puis facilite l'attraction et la fidélisation de vos talents.

Formaliser les mesures, n'enlève aucune flexibilité. C'est plutôt une façon d'établir une ligne directrice afin d'assurer leur mise en valeur auprès des travailleurs, ainsi qu'une



© Jimmy Dean

application uniforme de celles-ci au sein de l'organisation. Parmi les plus recherchées, il y a notamment la flexibilité d'horaire, les banques de congés et la possibilité de cumuler du temps dans une banque d'heures. Le droit à la déconnexion et la télémédecine sont également des mesures fortement appréciées des employés dans le contexte actuel. Certaines organisations ont aussi mis en place des stratégies innovantes telles que l'achat de journées flexibles, les congés pour forces majeures ou l'achat groupé des effets scolaires.

Les employeurs ont tout intérêt à consulter leurs employés dans le cadre de l'implantation des mesures de conciliation famille-travail, non seulement pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins des travailleurs, mais également pour vérifier qu'elles ont l'impact escompté. Concilivi soutient aussi les organisations dans l'identification de mesures adaptées à leur réalité.

3. Comment obtenir le sceau Concilivi ?

Pour obtenir le Sceau Concilivi, les organisations font une demande d'adhésion en ligne. Concilivi sonde les employés, puis suggère des outils et de nouvelles mesures conciliantes pour les parents et proches aidants. Cette démarche qui amène les organisations à identifier les besoins des employés et à formaliser les mesures dans une Charte de conciliation famille-travail, conduit vers l'obtention du Sceau Concilivi. En plus d'avoir un impact sur la fidélisation des travailleurs, ce dernier permet de mettre en valeur l'importance que l'organisation accorde à la conciliation famille-travail auprès des futurs candidats.

¹ Concilivi (2020, octobre).

Perception des employeurs québécois à l'égard des enjeux concernant la conciliation famille-travail. Réseau pour un Québec Famille.

² Concilivi (2020, juin). Besoins des familles en conciliation famille-travail post-crise COVID-19, Réseau pour un Québec Famille

ELLES ONT GÉRÉ LA CRISE

La 2^e édition du Palmarès des entreprises au féminin a été lancée le 28 janvier 2021 en webdiffusion depuis le studio de l'Hôtel Germain. Même si une étude Osler révèle que moins de 5 % des entreprises cotées au TSX sont dirigées par des femmes, pour les dirigeantes des 110 entreprises du Palmarès, la progression dans l'économie est une réalité. Malgré une année difficile, 36 % des entreprises du Palmarès estiment que la crise aura eu un effet positif sur leurs activités.

Un an après le premier confinement, des cheffes de file racontent leur expérience de gestion en temps de crise sanitaire.

Groupe Sutton

Performer Immobilier

Chiffre d'affaires :
entre 5 M\$ et 10 M\$

« J'ai seulement cinq salariés, mais nous collaborons avec une centaine de courtiers qui sont des travailleurs autonomes. Nous avons appris à fonctionner avec les nouvelles technologies et avons repris le dessus en quelques semaines. Reste à savoir comment ça se passera si les vagues de contamination se prolongent. »

LINDA MANDANICI

Cook it

Repas prêts à cuisiner

Chiffre d'affaires : plus de 50 M \$

« Pour nous, la COVID-19 se résume à un terme : hypercroissance. Même si ça a été très positif, ça a aussi occasionné son lot de défis, de main-d'œuvre. Nous avons embauché massivement. La pandémie a éclaté quelques semaines à peine après la conclusion du processus d'acquisition d'un concurrent, Miss Fresh, qui était la propriété de Metro. La production venait tout juste d'être déplacée dans les installations de Miss Fresh, la fusion des équipes était toujours en cours et la migration des comptes clients tout juste complétée. Nous étions déjà dans une phase charnière de l'histoire de Cook it qui demandait beaucoup d'ajustements. »

JUDITH FETZER

LOGISTEC

Services maritimes et environnementaux

Chiffre d'affaires : plus de 50 M\$

« Comme avec tous les défis qui nous ébranlent, on a mobilisé notre force collective pour garder une approche positive. On s'est concentrés sur les objectifs et veillé les uns sur les autres, même si on naviguait dans l'inconnu. Le changement est inévitable ; c'est la manière dont on y adhère et les ajustements qui font la différence. »

MADELEINE PAQUIN

Voyages à Rabais

Agence de voyages

Chiffre d'affaires : plus de 50 M\$

« Il y a toujours du positif à retirer de toutes les situations. La COVID est un cadeau de la vie... mal emballé ! Le cadeau, c'est que ça nous a permis de faire une pause bien méritée et de terminer ce que nous reportions sans cesse à plus tard. L'emballage, c'est le travail qu'on devra faire pour repartir la roue. »

SYLVIE MYRE

L'INNOVATION NOUS RENDRA PLUS RÉSILIENTS

© Christopher Burns

Depuis près d'un an, le monde a changé. Le monde des affaires aussi. Alors qu'au Québec les entrepreneur.es vivaient dans un monde d'hyper croissance depuis quelques années, la pandémie a forcé non seulement une pause, mais également un regard sur nos pratiques d'affaires. La relance économique est à nos portes : l'innovation aura un rôle central dans notre capacité de relever les défis et saisir les opportunités.

Une enquête Legerréalisée auprès de 700 dirigeants d'affaires pour connaître les effets de la crise sur la capacité d'innovation des PME que QuébecInno, EY, le Fonds de solidarité FTQ et la Commission des partenaires du marché du travail ont mandatés à l'automne 2020 a donné une réponse



Anne-Marie Hubert,

ASSOCIÉE DIRECTRICE
POUR L'EST DU CANADA, EY.



Isabelle Foisy,

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE,
QUÉBECINNOVE

claire. L'innovation est au cœur de la capacité de résilience des entreprises. En effet, la crise a accéléré les transformations numériques des PME. La moitié d'entre elles a déclaré avoir changé son modèle d'affaires. La majorité des entreprises ayant développé un projet d'innovation concret dans les dernières années considère que leurs investissements passés ont eu un impact positif leur permettant de mieux faire face à la crise actuelle.

Afin de bien planifier l'avenir, les dirigeants et dirigeantes doivent

chercher des collaborateurs, administrateurs et partenaires d'affaires qui permettront de se démarquer et être résilients en prévision des incertitudes à venir.

Drummondville Volkswagen

Concessionnaire automobile

Chiffre d'affaires :
entre 10 M\$ et 50 M\$

« La COVID m'a permis de revenir à la base dans certaines tâches et d'améliorer les processus de service à la clientèle. J'ai dû développer rapidement une stratégie de promotion et de commerce en ligne. Ça a été très profitable au final. »

– NATHALIE BOIES

Berger

Chiffre d'affaires : plus de 50 M\$

« L'inconnu par rapport aux consignes gouvernementales a été très difficile à gérer. Je me couchais chaque soir en craignant devoir faire des mises à pied le lendemain. Finalement, avant même que l'entreprise ne soit identifiée parmi les secteurs essentiels, nous avons annoncé qu'on s'engageait à conserver tous les emplois, parce que financièrement, on pouvait se le permettre, même si ça voulait dire qu'il fallait réduire nos marges de profits. Ce risque était secondaire. On ne pouvait pas envisager la précarisation financière de nos employés et de leurs familles. »

ELIZABETH RAYMOND
POUR MÉLISSA ET VALÉRIE BERGER

Groupe Party Expert

Accessoires de fêtes et costumes

Chiffre d'affaires : entre 10 M\$ et 50 M\$

« Les plus grands défis pour nous ont été liés à la non-disponibilité des employés à temps partiel : certains ont bénéficié de la PCU. De nombreux autres défis se sont ajoutés, comme les absences pour cause de maladie, de fermeture d'écoles, ou de garderies. Tout ce contexte a rendu le télétravail plus difficile. Les mesures sanitaires qui ne cessent de changer n'ont pas aidé. Pour nous, c'est un vrai marathon au quotidien depuis le début. Comme entrepreneure, il faut être fait fort pour passer à travers la crise. »

LYNDA BOUVIER

Terranova Security

Chiffre d'affaires : entre 10 M\$ et 50 M\$

« Le personnel de Terranova Security, c'est notre plus grande force, et je suis vraiment heureuse que l'équipe de direction ait été des plus visionnaire, avant même la pandémie, en mettant en place tous les outils nécessaires pour le travail à distance, ce qui a permis de conserver l'efficacité des troupes et l'excellence du service à la clientèle. Nous avons instauré des rencontres en ligne tous les jours, puis une fois par semaine. On a aussi déployé des moyens de communication en ligne pour rester en contact avec toutes les équipes de l'entreprise. »

– KAREEN PATE POUR LISE LAPOINTE

Le financement au service de la résilience

En collaboration avec Daniel Valois, CPA, CA

La crise de la COVID-19 a fait ressortir l'importance de la résilience, soit la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement dans un contexte volatil et incertain pour assurer sa survie. Toutefois, certaines pratiques courantes en matière de financement peuvent nuire à la résilience de votre organisation. Voici pourquoi.

« L'option la moins chère est toujours la meilleure. »

En fait, rien n'est plus faux. Peu importe ce que l'on achète dans la vie, il est peu probable que la solution la moins chère soit toujours la meilleure.

Alors qu'en matière de financement, on a tendance à privilégier le taux d'intérêt le plus faible, il faut garder à l'esprit que chaque instrument financier a ses avantages et ses inconvénients et qu'au bout du compte, l'équilibre s'impose dans toute structure de financement.

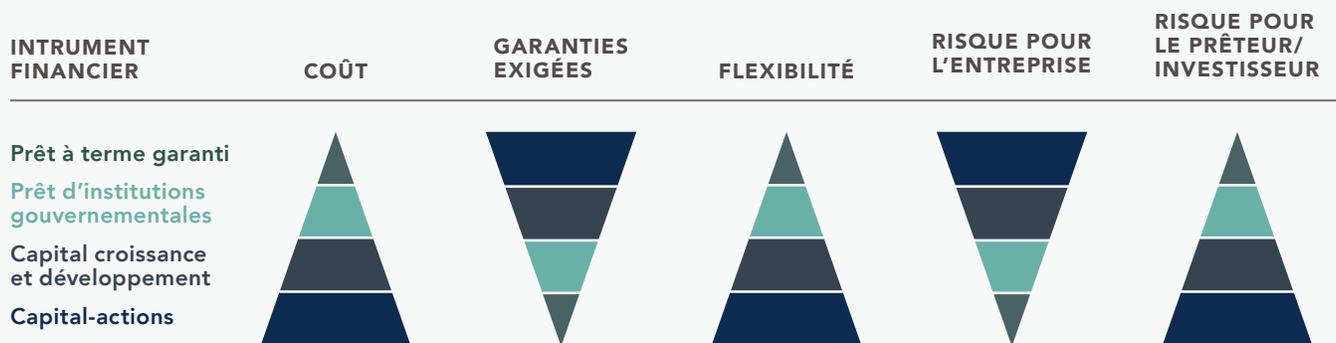
Le tableau qui suit illustre les avantages et les inconvénients de différents instruments financiers.

Le prêt à terme garanti est très populaire auprès des entreprises. Son coût est généralement faible, car les garanties exigées et les modalités de remboursement réduisent significativement le risque du prêteur. En contrepartie, le risque est transféré sur les épaules de l'organisation et de ses actionnaires, qui exposent ainsi leurs actifs et leur patrimoine et qui doivent se plier à des modalités strictes. Autrement dit, ce qu'on gagne en termes de coût, on le perd en résilience car plus on a de prêts garantis, plus on est condamné à performer de manière stable et continue.

Des instruments financiers qui méritent l'attention

À l'autre bout du spectre se trouvent le capital de croissance et de développement ainsi que le capital-actions. Malheureusement, ces instruments financiers sont souvent boudés par les entreprises, probablement à cause de leur coût élevé. Pourtant, leur potentiel de réduction du risque et leur flexibilité en font des instruments essentiels de résilience financière pour l'entreprise.

D'abord parce que l'absence de garantie implique que la récupération de l'investissement par le prêteur dépendra de la continuité de l'exploitation de l'entreprise, de sorte que les objectifs respectifs de l'entreprise et de l'investisseur en période de turbulences se trouvent parfaitement alignés. Ainsi, face à une crise, l'investisseur est enclin à réduire ses attentes, voire à réinvestir pour assurer la survie de l'organisation. Bref, contrairement aux prêts traditionnels, le capital de croissance et de développement ainsi que le capital-actions améliorent la capitalisation de l'entreprise, ce qui réduit le risque pour les prêteurs traditionnels et se traduit par un taux d'intérêt plus faible. Le cercle vertueux est complété.



JEUNES POUSSÉS



13

ENTREPRISES À SURVEILLER

L'an dernier, 75 PME ont été mises en lumière dans le Palmarès des entreprises au féminin. Parmi elles, il y avait aussi des jeunes pousses qui étaient dans leur première phase de croissance et dont le chiffre d'affaires était inférieur à un million de dollars. Cette année, le chiffre d'affaires de chacune des 110 PME recensées au Palmarès dépasse 1 million de dollars.

Voici des entreprises qui ne figurent pas au Palmarès, mais dont la croissance est à surveiller.

ÉTOILES MONTANTES

ENTRE 500 000 \$ ET 999 999 \$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	MARCHÉS
APPAREIL Architecture	Kim Pariseau	Montréal	Québec
Cycle environnement	Marlène Hutchinson	Laurentides, Mirabel	Québec
InnovSA	Sophie Marin	Capitale-Nationale	Québec, Canada, Europe
Kanevas	Mylène Cusson, Marie-Hélène David	Capitale-Nationale	Québec, Canada, États-Unis
Planette produits écologiques	Myriam Tellier, Ginette Ethier	Laval	Québec, Canada
Solutions B-CITI inc.	Vivianne Gravel	Montréal	Canada
Tastet	Élise Tastet	Montréal	Québec
Vertima	Josée Lupien	Ville de Québec	Québec, États-Unis
Exponentiel Conseil	Véronique Arsenault	Montréal	Québec

TYPE DE PRODUITS ET SERVICES	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
Architecture et vente de mobilier signé	1 à 20 employés	10
Spécialistes en écofiscalité, nous simplifions les processus pour les entreprises assujetties à la responsabilité élargie des producteurs en produisant leurs déclarations aux différents organismes.	1 à 20 employés	15
Innovsa propose des produits numériques existants et de la programmation sur mesure d'applications pour accélérer l'innovation en mettant de l'avant des transformations numériques personnalisées.	1 à 20 employés	9
Kanevas est une entreprise canadienne qui conçoit et fabrique des sacs personnalisables. Nous combinons la technologie au monde de la mode pour aider nos clients à se démarquer de manière distinctive.	1 à 20 employés	3
Fabrication de produits ménagers novateurs à base de savon de Marseille et d'huiles essentielles, distribués à travers un réseau féminin qui promeut l'empowerment féminin et fait rayonner la diversité à travers les membres de son réseau.	1 à 20 employés	4
Plateforme villes intelligentes	21 à 50 employés	4
Plateforme Web personnalisée de recommandations d'adresses gourmandes locales	1 à 20 employés	6
Depuis 2008, Vertima accompagne ses clients dans leurs objectifs et stratégies environnementales tels que des projets de construction visant une certification de bâtiment durable. Les experts de Vertima coordonnent divers projets tels que : LEED v4, Zero Carbon, Well, Green Globes et autres. Au fil des ans, l'entreprise a géré la mise en œuvre de plus de 78 projets LEED et autres certifications qui ont conduit à d'excellentes performances environnementales.	1 à 20 employés	12
Exponentiel Conseil, c'est une agence de service-conseil en stratégie, communications, relations publiques et affaires publiques.	1 à 20 employés	5

JEUNES POUSSES

ENTRE 250 000 \$ ET 499 999 \$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	MARCHÉS
Aléas	Marie-Claude Du Cap	Laurentides	Canada, États-Unis, Europe, Amérique Latine, Asie, ailleurs dans le monde.
Aliments Asta	Stéphanie Poitras	Bas-Saint-Laurent	Canada, États-Unis, Amérique Latine, Asie, ailleurs dans le monde.
Bogus Création	Nancy Bogus	Estrie	
Complicia [Conseils coaching liberté]	Anne-Pierre Paquet	Capitale-Nationale	

La compilation et l'analyse des données ont été réalisées par la firme Léger. La liste ne se présente pas comme un classement, mais comme un recensement non exhaustif des principales entreprises dirigées par des femmes entrepreneures au Québec.

L'un des objectifs de la démarche est d'encourager les femmes entrepreneures à faire connaître leur succès pour inspirer la relève économique au féminin. Pour figurer au prochain palmarès, qui sera publié à l'hiver 2022, les entrepreneures peuvent contacter la rédaction à info@premieresenaffaires.ca.

Le Palmarès des entreprises au féminin de Premières en affaires est présenté par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Le dossier a été réalisé en collaboration avec L'Initiative Femmes de Banque ScotiaMC et Inno-Centre, l'École de gestion John Molson de l'Université Concordia avec le soutien de BDC, Femmessor, EY et Léger, et la participation de l'Ordre des CPA du Québec et du Réseau des Femmes d'affaires du Québec.

**TYPE DE PRODUITS
ET SERVICES****EMPLOYÉS****ANNÉES D'EXISTENCE**

Nos services permettent à nos clients d'assurer la sécurité de leurs employés qui séjournent à l'international par affaires et de satisfaire le devoir de diligence prescrit par la loi.

1 à 20 employés

3

Nous faisons l'abattage et la première transformation du porc.

201 à 500
employés

38

Agence de communication, spécialisée en création et gestion d'image de marque

1 à 20 employés

6

Accompagnement et coaching auprès d'entrepreneur.es à succès qui désirent grandir autant personnellement que professionnellement.

1 à 20 employés

2



« J'aurais envie de dire aux femmes entrepreneures : soyez courageuses dans ce contexte difficile. Nous avons à imaginer le Québec de demain et à mettre toutes nos ressources en commun pour le rendre différent et fort. Votre apport au développement des régions est essentiel : vous participez à l'essor d'une économie locale plus résiliente. Alors, réseautez et inspirez-vous des succès d'autres cheffes d'entreprise ! Le gouvernement sera là pour vous accompagner dans la réalisation de vos projets porteurs et innovants. »

Marie-Eve Proulx

Ministre déléguée au Développement économique régional et ministre responsable des régions de Chaudière-Appalaches, du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

LA PLEINE CONSCIENCE, L'ARME SECRÈTE DE LA PERFORMANCE



Annie Bissonnette



Elisabeth Starenkyj

On le sait trop bien, la charge mentale est l'ennemi juré des femmes leaders ou même devrions-nous dire, des femmes tout court. S'ajoute à cela la nouvelle réalité du télétravail ô combien bénéfique pour aligner nos corvées ménagères et lancer un souper plus tôt à mijoter. Mais disons-le-nous franchement, laquelle d'entre vous n'a pas cherché un coin intime pour se retrouver en tête à tête, seule avec la femme d'affaires en vous? Vivement ces moments silencieux pour se rendre

au boulot qui nous permettent de compartimenter cette charge mentale multidimensionnelle.

Il s'agit là du phénomène naturel et précurseur à la pleine conscience. Cette conscience qui se manifeste lorsque l'on porte attention volontairement à l'expérience du moment et ce, sans jugement. Nous vous entendons déjà dire que tout ça, c'est de la spiritualité ou même de l'ésotérisme... c'en est rien. De l'inconnu, peut-être. Mais c'est démontré scientifiquement que la pratique de la pleine conscience au quotidien, entre autres par la méditation, modifie les régions du cerveau qui régulent le stress et en facilitent sa gestion. Dans notre réalité actuelle, qui peut se permettre de dire non à cette approche prometteuse qui favorise la santé mentale, diminue la réactivité émotionnelle et



CONTENU PARTENAIRE

améliore notre attitude générale? Ce n'est pas pour rien que cette approche ait été adoptée par les plus grands comme Apple, Nike, Google et bien des athlètes de haut niveau! Des éléments-clés de performance comme la collaboration, la créativité et l'efficacité sont aussi des effets directs de cette nouvelle habitude à adopter. Alors, osez la pleine conscience pour vous faire du bien.

Et à plus grande échelle, pourquoi ne pas modifier, pas à pas, votre culture organisationnelle pour y intégrer la pleine conscience et donner des outils à vos équipes pour s'y élever? Une ambition qui permet d'obtenir des résultats humains et financiers à la fois immédiats et durables. Pour en découvrir davantage, participez à notre prochain lab « L'arme secrète de la performance ».

APPAREIL Architecture

Architecture,
génie, construction

Entre 500 000 \$ et 999 999 \$

« La gestion des ressources humaines a été plus difficile à cause de la conciliation travail-famille et des horaires flexibles. Les flux de trésorerie étaient aussi moins prévisibles. »

KIM PARISEAU

Cycle environnement

Ecofiscalité

Entre 500 000 \$ et 999 999 \$

« Il faut faire preuve d'ouverture d'esprit et de positivisme malgré tout ! »

MARLÈNE HUTCHINSON

TASTET

Entre 500 000 \$ et 999 999 \$

« Ne vous mettez jamais trop à l'aise, car le changement est inévitable. »

ÉLISE TASTET

InnovSA

Services informatiques
et multimédias

Entre 500 000 \$ et 999 999 \$

« En fait, le travail à distance a grandement contribué à notre succès et à une meilleure gestion de nos ressources et clients. »

SOPHIE MARIN

Assurer la relève d'une entreprise à quelques jours du début de la pandémie de COVID-19 et garder le cap

Avocate et gestionnaire détenant une maîtrise en administration des affaires, le parcours professionnel de Julie Bédard n'a absolument rien à envier à personne. Après plus de 20 ans à gravir les échelons chez La Capitale Assurance, son passage, de plus de 2 ans, à la Chambre de commerce et d'industrie de Québec est hautement remarqué.

Première femme à occuper le poste de présidente et chef de la direction du plus grand regroupement d'entreprises et de gens d'affaires de l'Est du Québec, elle se démarque par son dynamisme et son leadership mobilisateur. Elle laissera d'ailleurs à son successeur et son équipe une organisation plus saine que jamais.

En février 2020, elle devient présidente et chef de l'exploitation de l'entreprise Medicart, qui est devenu au fil des ans le plus grand réseau en médecine esthétique et soin de la peau au Québec. Pour assurer le succès du plan de relève, elle travaille de pair avec Pierre Montminy, co-fondateur du réseau Medicart.



Julie Bédard, LL.B M.B.A
PRÉSIDENTE, MEDICART

Spécialisé en médecine esthétique, en dermatologie et en phlébologie, le réseau compte maintenant 35 cliniques, dont sa clinique virtuelle. Cette nouvelle clinique née d'une réflexion stratégique en pleine crise sanitaire s'est inscrite dans un plan ambitieux de transformation numérique. Alors que la clinique virtuelle permet d'offrir, à la clientèle, des consultations dans le confort de leur foyer, l'académie virtuelle Medicart permet l'enseignement et la formation continue des employés du réseau.

De la transformation numérique à l'adaptation des cliniques du groupe Medicart aux nouvelles réalités sanitaires, Julie Bédard poursuit également un plan pancanadien de croissance par acquisitions. Plusieurs dossiers sont en cours et certains devraient être dévoilés sous peu.

Femme ambitieuse, elle vient d'ailleurs de remporter le prix « Femme d'exception » dans la catégorie « Leadership – PME » à l'occasion du prestigieux concours national Les Mercuriades.

Il y a donc fort à parier que l'accélérateur sur lequel a appuyé Julie Bédard à son arrivée chez Medicart ne ralentira pas de sitôt!

GROS PLAN SUR KANEVAS



« COMME NOUS
SOMMES TOUTES LES
DEUX DES COMPTABLES
DE FORMATION, NOUS
PRÉFÉRONS GÉRER AVEC
PRUDENCE PLUTÔT QUE
DE RESTER PRISES AVEC
DES INVENDUS. »

**Nom des
entrepreneures :**
Marie-Hélène David
et Mylène Cusson

**Nombre
d'employés :**

4

**Type
d'activités :**
conception et
commercialisation de sacs
personnalisables

**Nombre
d'actionnaires :**
6, mais plus de 75 % des
parts appartiennent aux
cofondatrices

**En affaires
depuis :**
2017

**Chiffre
d'affaires :**
entre 500 000 \$
et 999 999 \$

Comment gérez-vous vos flux de trésorerie ?

Notre modèle d'affaires a été pensé en ce sens. Nous avons la chance que nos clients paient les biens avant qu'on ne les produise. Toutefois, récemment, plusieurs nous ont demandé des sacs prêts à être expédiés. C'est à ce moment-là que nous avons dû gruger dans nos surplus. On commande souvent de trop petites quantités et, comme nous effectuons des préventes, il arrive que tout soit vendu avant même qu'on ne reçoive l'inventaire. Comme nous sommes toutes les deux des comptables de formation, nous préférons gérer avec prudence plutôt que de rester prises avec des invendus.

Pourquoi avez-vous décidé d'effectuer votre production à l'international ?

Au départ, nous voulions tout produire au Québec. Par contre, nous avons rapidement constaté que c'est un domaine où il est difficile de trouver de l'expertise localement et où il y a une grande pénurie de main-d'œuvre. Nous n'avons donc eu nul autre choix que de nous tourner vers l'étranger. Nous avons effectué maintes recherches, avons fait plusieurs visites sur place afin de valider la qualité de la production, et aussi pour nous assurer que l'humain soit respecté. Nous faisons aujourd'hui affaire avec de petits ateliers d'artisans gérés par des femmes en Asie et au Mexique. Cela a été bénéfique durant la pandémie puisque lorsqu'une partie de la planète était en confinement, l'autre a pu prendre le relais et vice-versa.

« Étant une entreprise active depuis ses débuts principalement sur le Web, nous avons su nous adapter rapidement au marché durant la crise. Nous avons su mettre les clients en confiance envers nos produits grâce à notre expérience unique et notre excellent service à la clientèle. »

– Mylène Cusson, Marie-Hélène David

Mina Farinacci : Savoir tirer son épingle du jeu en affaires en temps de pandémie

En mars dernier, pendant que le Québec est sur pause, BDO, un cabinet de comptabilité fiscale et de services conseils, a reçu une pluie d'appels téléphoniques et de courriels en provenance de dirigeants d'entreprise particulièrement inquiets.

La situation a atteint son paroxysme lors de l'annonce des subventions du gouvernement fédéral. « Si un seul associé compte 300 clients, par exemple, tous ont pratiquement téléphoné dans la même semaine », illustre Mina Farinacci, directrice associée pour le Québec de BDO Canada, une firme présente à Montréal, dans la capitale nationale ainsi qu'au pays. Sa clientèle œuvre principalement en finance, fabrication, immobilier, construction et dans le domaine de l'agroalimentaire et technologie.



Au plan mondial, l'entreprise couvre 162 pays et territoires et emploie quelque 73 856 personnes.

Comment avez-vous manœuvré devant ce flot de demandes ?

Face à un problème, je préfère mettre toutes mes énergies et efforts sur la solution et les opportunités potentielles pour nos clients.

Rapidement, nous avons mis en place une équipe prête à donner les informations concernant les différentes aides gouvernementales. Durant la crise, par exemple, des entrepreneurs provenant du commerce de détail ont pu s'entretenir avec des experts BDO en technologie. Certains dirigeants, ouverts à l'idée d'offrir une expérience en ligne et différente à leurs clients, ont obtenu de bons résultats. Les revenus d'un de nos clients ont augmenté de 30 % en quelques mois. J'observe aussi que des projets technologiques ont été intégrés en six mois alors qu'ils étaient prévus pour les 10 prochaines années.

« Le statuo quo n'est pas une option : on doit toujours s'améliorer »

– Mina Farinacci

Comme entreprise, comment avez-vous réagi face à cette crise imprévue ?

Du jour au lendemain, nos collaborateurs de Montréal et Québec ont travaillé de la maison. La transition s'est réalisée en douceur puisque BDO a énormément investi sur la technologie au cours des cinq dernières années. Déjà, on n'utilisait plus de papier et nous avons un portail technologique à l'avant-garde. Nous avons commencé à donner des formations virtuelles sur les ressources humaines ou la cybersécurité. Nous avons parlé des conséquences de laisser partir un employé pour une période de deux mois.

Comment vos clients ont-ils surmontés les défis liés à la Covid-19 ?

Certains clients dans les secteurs de l'agroalimentaire, la technologie, la construction, la fabrication, connaissaient déjà des pénuries de main-d'œuvre. La pandémie n'a fait qu'accentuer ce problème. D'autres entreprises, habituées à toujours faire la même chose ont appris à s'adapter et à entreprendre un virage technologique. Je dis souvent : le statuo quo n'est pas une option : il faut continuer à s'améliorer.

Quels sont vos conseils pour faire face aux soubresauts de 2021 ?

En ce début d'année, il faut se demander quelle est votre vision, votre défi ? La vie te donne 86 400 secondes par jour. Si tu ne les utilises pas à bon escient, tu finis par les perdre.

1. L'HUMAIN, D'ABORD

Je travaille pour un cabinet qui croit en ses employés. La pandémie a fait ressortir l'importance de chaque être humain. Chez nous, personne n'a perdu son emploi à cause de la pandémie. La réceptionniste, par exemple, est occupée à d'autres tâches.

2. S'ADAPTER AU CHANGEMENT

Il faut apprendre à ne pas résister au changement. Certaines entreprises ont résisté à l'implantation de la technologie en se disant : c'est trop de travail ou c'est trop cher. Puis, le projet est remis à l'an prochain. Avec le recul, plusieurs se disent que la mise en place de la technologie les aurait mieux préparés à faire face à la pandémie.

3. ZOOM SUR LES PRIORITÉS

Quand une crise survient comme celle que l'on vit actuellement, le danger est de perdre notre concentration et notre « focus ». Comme entrepreneur, on est souvent en train d'éteindre des feux et on a tendance à oublier nos priorités. Les entreprises qui gardent le cap sur leurs objectifs obtiennent davantage de succès.

Comment entrevoyez l'avenir comme maman et dirigeante ?

Comme mère de deux jeunes adultes de 16 et 18 ans qui sont à la maison à tous les jours, c'est une opportunité de reconnecter avec eux, mais de façon différente. Comme dirigeante, je crains l'impact néfaste d'un long confinement. Chez nous, plusieurs employés ont pris la bonne habitude de marcher à tous les jours. En 2021, nous allons l'emphase sur un programme de soutien en santé mentale pour ceux et celles qui en ont besoin.



Quelques associées du bureau de Montréal. De gauche à droite : Natalia Zhukova, Leona Harari, Anne-Marie Desloges, Debra Moses, Mina Farinacci, Anne-Marie Henson, Anne-Marie Bélanger, Johanne Barbeau et Chantal Cousineau

Quels sont vos objectifs pour 2021?

- ▶ Prendre plus d'expansion?
- ▶ Mettre en place une transformation numérique?
- ▶ Mieux vous adapter au contexte concurrentiel?
- ▶ Augmenter votre productivité?
- ▶ Ou vendre?

BDO possède une expertise inégalée pour vous supporter dans vos décisions sur le futur de votre entreprise.

BDO se tient derrière les femmes qui dirigent. Jusqu'à ce que nous y soyons toutes arrivées, aucune d'entre nous n'aura vraiment réussie. **Ensemble, réalisons nos rêves.**



Quand le virtuel devient une réalité

2019 avait été une année record pour plusieurs entreprises qui font de bonnes affaires dans le domaine de l'événementiel. L'économie roulait à fond et 2020 s'annonçait encore meilleure... jusqu'à ce que la COVID-19 nous frappe de plein fouet. Zoom et compagnie sont vite devenus nos lieux de rassemblement quotidiens. Alors que le scénario de l'hiver dernier se reproduit, voici quatre tendances qui semblent s'installer pour de bon.

LARA ÉMOND

PUBLICITÉ

OXYGÈNE

Mise en scène de l'événement

et décors conçus
pour vos besoins.



© Inside Weather



En studio ou ailleurs, une expérience mémorable

- Présentation virtuelle interactive de haute qualité
- Notre équipe de production ajoute un « WOW » à l'événement
- Mise en scène professionnelle

ON S'OCCUPE DE TOUT

Notre service de conciergerie

ajoute à vos événements cette touche qui fait notre marque de commerce depuis tant d'années.

- Une pensée pour l'anniversaire d'un employé
- Un client qui ne doit pas vous oublier
- Recherche de cadeaux personnalisés
- Emballage
- Rédaction en votre propre nom
- Livraison en main propre



© Clayton Webb

LES PROS



**JEAN-PIERRE
DUBOIS**
OPC
Événements

Clients :

Desjardins, Aéro Montréal,
Hydro-Québec, Affaires mondiales
Canada



**KARINA
LEHOUX**
EKLOSION

Clients :

Conseil québécois de la coopération
et de la mutualité (CQCM), Vérificateur
général du Québec, Fédération
québécoise des municipalités (FQM)



**DANIE
DESCHÊNES**
OXYGÈNE

Clients :

plusieurs grandes entreprises et PME

*Oxygène soutient des organismes à but non lucratif liés
aux femmes, à la santé et au sport.*



**NADINE
MÉNARD**
SUITE22
ÉVÉNEMENTS

Clients :

Réseau des Femmes d'affaires
du Québec, Ville de Montréal,
Air inuit

LES CONSENSUS

1.

Un métier de pro

Nombreux sont ceux qui s'improvisent organisateurs d'événements. Pourtant, quiconque a déjà touché à cette industrie a tôt fait de constater que c'est un métier en soi, d'autant plus que le virtuel nécessite des connaissances techniques supplémentaires. Il faut dire qu'aujourd'hui, les événements s'apparentent davantage à des plateaux de tournage dont plusieurs comprennent des caméras robotisées afin de pallier les limites de personnel

et de respecter la distanciation sociale. Que l'événement soit entièrement pris en charge par une firme ou que cette dernière agisse comme conseillère auprès d'un département interne, les professionnels veillent à ce que les orientations soient bien ciblées, que le concept créatif soit attaché et que le volet technique soit bien ficelé. Comme un événement est constitué d'une myriade de détails, Nadine Ménard, fondatrice de SUITE22 Événements, va même jusqu'à coacher les intervenants avant qu'ils prennent la parole devant la caméra pour un résultat plus convaincant.

2.

La vraie valeur ajoutée d'un événement

Qu'il s'agisse de créer des liens entre les différents départements ou avec ses clients, l'événementiel est le moyen de communication par excellence et la pandémie n'a fait que mettre en lumière, même pour les plus solitaires, à quel point les interactions humaines sont essentielles. Pour Nadine Ménard, un événement devrait être perçu

comme un investissement et non pas comme une dépense. Chez OPC Événements, Jean-Pierre Dubois, qui est aussi à la plateforme de réseautage virtuel B2B/2GO, souligne qu'il est primordial de préparer l'après-pandémie. La clé? Permettre aux organisations de rester en contact avec leurs clients, partenaires, participants et membres.

3. Le casse-tête du virtuel

Un événement virtuel ne peut pas tout simplement être un copier-coller d'un événement présentiel. Pour Nadine Ménard, de SUITE22, on ne peut plus aujourd'hui, tenir

un gala de quatre heures en ligne. Les organisateurs d'événements en ligne les plus aguerris le constatent. Au bout d'une heure, les gens décrochent, tout simplement. Soixante à soixante-quinze minutes, pour du virtuel, c'est un gros maximum.

Pour Jean-Pierre Dubois, l'événement doit rester à la fois fluide et rythmé pour maximiser la rétention du public. Pauses, transitions, animations vidéo : on ne peut plus rien laisser au hasard. Pour Karina Lehoux, animatrice et présidente d'Eklosion, on ne peut pas faire l'économie d'un modérateur professionnel. Les professionnels sont là pour donner le goût aux gens qui sont branchés de rester présents et engagés.

4. Rencontres

Réseautage en ligne, interactivité, petites attentions : tous les moyens sont bons pour donner aux participants une expérience divertissante pour briser la routine. Jean-Pierre Dubois suggère de prévoir des segments dédiés aux échanges entre participants au moyen des outils technologiques qui foisonnent dans notre nouveau quotidien. Sa plateforme B2B/2GO a permis la tenue de cinq mille rencontres d'affaires en deux jours dans le cadre de Bonjour Québec, un événement qui s'est tenu à l'automne 2020. •



CAPSULE

Ce que ça coûte

Pour un segment de 1 h 30 réalisé de manière professionnelle, compter entre **15 000** et **18 000 \$** selon les formules choisies (plateforme, tournage, clip vidéo, gestion des listes d'invités, scénarisation, studio), en plus des frais de conférenciers et des heures de coordination à prévoir par une équipe à l'interne.

DES NOUVEAUX CODES

Après une année pas comme les autres, les organisations font le bilan de la performance de leurs équipes de leadership et examinent leurs besoins en gouvernance. Lara Émond s'est entretenue avec Bertrand Richard, associé chez Spencer Stuart, basé en France, afin de discuter des questions liées au recrutement de haut niveau à l'échelle internationale.

Aujourd'hui, les conseils d'administrations des 120 plus grandes entreprises françaises sont composés de femmes à 45 % et ce, grâce à la loi Copé-Zimmermann. Pouvez-vous nous parler de votre implication ainsi que des motivations des candidates à y agir en tant qu'administratrices ?

Spencer Stuart a été le cabinet le plus actif sur la féminisation des conseils d'administration français. Initialement, nous avons constitué un groupe de candidates françaises, mais il n'était pas suffisant. Nous avons donc fait un démarchage auprès de femmes francophones. À ce jour, nous avons recruté plus d'une quinzaine de Canadiennes. Ça intéresse les candidates parce que ça leur donne une expérience ainsi qu'une perspective internationale.

Depuis, les groupes de candidates se sont fortement développés et les femmes ont acquis des expériences qui sont transférables dans d'autres conseils. Je dirais même qu'aujourd'hui, la place des femmes

dans les conseils est acquise puisque même les plus sceptiques qui étaient contre les quotas doivent reconnaître leur apport.

Quels sont les effets de la pandémie sur la composition des conseils d'administration et le recrutement ?

Tout d'abord, on ne crée pas du tout la même atmosphère quand on se rencontre par visioconférence. Il est donc plus difficile de créer un esprit d'équipe, surtout dans les cas où il s'agit d'un nouvel administrateur. De plus, la discipline nécessaire pour la conduite de la réunion est contraire à la spontanéité et à la réactivité.

Quels grands changements devrait-on observer dans les prochaines années ?

La responsabilité des administrateurs est de plus en plus grande. On s'attend aujourd'hui à ce qu'il y ait davantage d'interactions entre les administrateurs et les équipes de direction afin de définir la stratégie de l'organisation. L'administrateur devient un partenaire dans la définition des orientations stratégiques. Il ne

fait pas juste les approuver. Il doit donc avoir une compréhension des enjeux stratégiques sans pour autant s'immiscer dans la gestion courante.

Rappelons que le rôle premier d'un conseil, c'est de supporter le management, surtout dans l'adversité. Ensuite, il doit être capable de le contester et de le questionner afin de s'assurer que ce dernier a bien analysé l'ensemble des paramètres. En agissant ainsi, il l'aide à progresser et le supporte. Parfois, cela implique de poser des questions qui font mal. Les administrateurs doivent être en mesure d'intervenir au bon niveau pour ne pas perturber la légitimité du management vis-à-vis des équipes et des parties prenantes. Enfin, le conseil doit être courageux et être en mesure d'affirmer, si tel est le cas, qu'il s'est trompé. •

L'administrateur devient un partenaire dans la définition des orientations stratégiques. Il ne fait pas juste les approuver.

– Bertrand Richard

Entrevue avec Kim Thomassin

Diversité : la Caisse, cette influenceuse

La diversité est un véritable cheval de bataille pour la Caisse de dépôt et placement du Québec. En plus de prôner par l'exemple, elle prend les grands moyens pour faire évoluer les choses dans les entreprises où elle investit. Kim Thomassin, première vice-présidente et cheffe des placements au Québec et de l'investissement durable à la Caisse, a accepté de nous parler de ces efforts.

MARTINE LETARTE



En octobre, la Caisse a lancé le fonds Équité 253 pour investir 250 M\$ sur quatre ans dans des PME et des entreprises technologiques en forte croissance qui travailleront à avoir au moins 25 % de gens issus de la diversité (femmes, minorités visibles, autochtones) dans leur conseil d'administration, leur équipe de direction et leur actionariat.

« C'est hyper ambitieux, mais nous accompagnerons les entreprises pour qu'elles atteignent cet objectif de façon à faire une réelle différence au Québec et au Canada, affirme Kim Thomassin. C'est le plus gros fonds jamais créé au pays en matière de diversité et nous avons choisi les PME et les entreprises technologiques puisqu'on y voit énormément de création de valeur. »

Ce fonds vient s'ajouter au programme Cheffe de file grâce auquel la Caisse appuie 75 entreprises québécoises détenues par des femmes, qui ont entre 5 et 20 M\$ de chiffre d'affaires, en vue d'accélérer leur croissance.

30 % de femmes

La Caisse a aussi ajouté du mordant récemment à sa politique qui régit l'exercice de son droit de vote dans les sociétés publiques dans lesquelles elle investit. Elle a adopté une cible de 30 % de représentation féminine dans les conseils d'administration des entreprises publiques dans lesquelles elle investit pour 2022. « Si les entreprises ne l'atteignent pas et qu'elles ne présentent pas de circonstances atténuantes, nous pourrions voter contre les propositions des administrateurs responsables des nominations ou nous abstenir de voter, précise Mme Thomassin. C'est un message très fort qu'on envoie. Les administrateurs n'aiment pas voir un investisseur institutionnel voter contre leurs propositions. »

Pas moins de 65 % des entreprises publiques dans le portefeuille de la Caisse avaient moins de 30 % de femmes au sein de leur conseil d'administration l'an dernier.

Les gains de la diversité

Si la Caisse pose des actions concrètes pour améliorer la diversité et l'inclusion dans les entreprises, elle prône aussi par l'exemple. Son conseil d'administration est à 40 % féminin et son conseil de direction l'est à plus de 30 %. La Caisse a aussi adopté la règle d'avoir au moins un administrateur de 35 ans ou moins.

Des raisons stratégiques motivent ces actions de la Caisse en matière de diversité. « Lorsqu'une équipe



© Christina @ wocintechchat.com

« J'encourage les femmes à saisir les occasions et à se faire confiance, mais c'est possible aussi que ce ne soit pas le bon moment d'accepter un nouveau défi, affirme-t-elle. Cela m'est arrivé. C'est important dans ces périodes de doute de pouvoir échanger avec des gens de confiance. Les occasions, elles reviennent. »

se penche sur un dossier pour décider si nous devrions investir dans cette entreprise, nous avons besoin de l'avis de la personne de 60 ans, du jeune de 25 ans, d'hommes, de femmes, de gens issus des minorités visibles, de gens qui ont des expériences variées, explique Mme Thomassin. C'est ainsi que nous pouvons être plus forts, plus riches et que nous trouvons les meilleures idées. »

Une enquête de Statistique Canada a d'ailleurs révélé que, pour chaque hausse de 1 % de la mixité de genre, on observe un accroissement moyen de 3,5 % du revenu et de 0,7 % de la productivité d'une entreprise. De plus, pour chaque hausse de 1 % de la diversité ethnoculturelle, la croissance du revenu est de 2,4 % et celle de la productivité est de 0,5 %.

Prendre soin de la diversité

Les entreprises doivent aussi investir des efforts pour maintenir leur diversité. Par exemple, la COVID-19 pèse encore plus lourdement sur les épaules des femmes qui passent encore plus d'heures que les hommes à s'occuper des enfants et à faire des tâches domestiques. Une étude de McKinsey a d'ailleurs montré que ce fardeau amplifié avec le confinement a mené une femme sur quatre au Canada et aux États-Unis qui travaillent en entreprise à considérer alléger ses responsabilités au travail ou quitter son emploi.

« Nous avons fait beaucoup de sondages auprès des employés pour suivre les impacts de la pandémie et nous avons demandé aux gestionnaires d'être conciliants dans la gestion des horaires, notamment avec les parents de jeunes enfants, indique Kim Thomassin. Nos talents, on veut les garder et on veut qu'ils soient heureux. »

Avant d'arriver à la Caisse, Kim Thomassin était associée directrice, région du Québec, au cabinet d'avocats McCarthy Tétrault. Un poste qu'elle a accepté à 38 ans, avec un enfant en bas âge. •

Cet article est publié grâce au soutien de la CDPQ.



Des initiatives adaptées aux entrepreneures qui doivent se réinventer

Le ministère de l'Économie et de l'Innovation soutient l'entrepreneuriat féminin depuis 2001 et suit avec grand intérêt l'évolution constante du nombre de femmes qui fondent et développent leur entreprise. Si les acquis des dernières années ont de quoi réjouir, il faut s'assurer que la pandémie de la COVID-19 ne vienne pas miner en partie ces efforts. Plusieurs cheffes d'entreprise sont frappées par cette crise et doivent

repenser leur modèle d'affaires ou adapter leur offre de services à la situation actuelle. Si certaines d'entre elles ont été capables de transformer le contexte existant en occasion d'affaires, d'autres ont dû ralentir passablement leurs activités. Peut-être faites-vous partie de celles-là. Sachez que vous n'êtes pas seule et que bien des initiatives sont mises en place pour vous aider à relancer votre entreprise. En voici quelques-unes.

Coup de pouce financier et accompagnement sur mesure

L'organisme Femmessor a mis sur pied un service d'accompagnement à la relance pour femmes entrepreneures dont vous pourriez bénéficier puisqu'il est offert dans toutes les régions du Québec. Il comprend entre autres de l'aide pour élaborer un plan d'action sur mesure basé sur le bilan de vos compétences entrepreneuriales et des rencontres individuelles pour suivre le développement de votre entreprise.

En janvier, le même organisme a également mis en place, avec l'aide financière du Secrétariat à la condition féminine, le Programme de subvention à la relance, qui permet à des entreprises à propriété féminine d'obtenir des subventions allant de 10000 \$ à 20000 \$. Ce soutien financier, jumelé à un accompagnement personnalisé de douze mois, vous permettra d'adapter votre modèle d'affaires, vos produits ou vos services en vue de relancer vos activités commerciales ou de les accélérer. D'ailleurs, l'initiative pourrait être renouvelée si elle obtient du succès.

Femmessor propose également une offre de services fort intéressante pour toute entrepreneure, qui inclut du financement, de la formation, l'accès à des experts dans tous les domaines de la gestion d'entreprise ainsi qu'à une communauté d'entrepreneures et à des cellules de codéveloppement.

Une voie vers la prospérité : l'accès aux grands donneurs d'ordres

Le Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ), lui aussi appuyé par le Ministère, a mis en œuvre, en janvier dernier, le projet Accélérer la relance par l'accès à de nouvelles occasions d'affaires. Cet organisme, qui promeut le leadership des femmes au sein des milieux d'affaires du Québec, cherche par tous les moyens à faciliter l'accès des PME détenues par des femmes aux appels d'offres de grands donneurs d'ordres. Le projet du RFAQ vise à permettre aux cheffes d'entreprise participantes d'agrandir leur réseau d'affaires et d'accroître la rentabilité de leurs activités en décrochant de nouveaux contrats. Si votre organisation a la capacité de servir de grandes entreprises, ou

souhaite la développer, et qu'elle répond aux critères du Réseau, vous pourriez bénéficier de formation et d'accompagnement pendant trois ans en vue de propulser le développement de vos affaires.

Ces initiatives sont mises sur pied par des organismes ayant pour mission d'assurer la prospérité des sociétés à propriété féminine et d'offrir une égalité des chances aux femmes entrepreneures dans les régions. D'ailleurs, Investissement Québec est présent pour toutes les entreprises du Québec, dont celles dirigées par des femmes. N'hésitez donc pas à demander de l'aide tant financière qu'humaine pour permettre à votre entreprise de passer au travers de la crise et améliorer vos compétences entrepreneuriales. Car les femmes ont tout ce qu'il faut pour contribuer à transformer le monde des affaires et inspirer d'autres personnes à le faire aussi !



© Cowomen

MADAME LA PRÉSIDENTE



John Parisella,
professeur invité au
CÉRIUM et Conseiller spécial
chez National

Le 20 janvier, Joe Biden prêtait serment à titre de 46^e Président des États-Unis. Au même moment, la sénatrice sortante de la Californie, Kamala Harris, passait doublement à l'histoire en devenant la première femme et la première personne de couleur à occuper la Vice-Présidence chez nos voisins du sud.

Ce nouveau duo dirigera les destinées des États-Unis pour les quatre prochaines années alors que les défis sont élevés : la gestion et la sortie éventuelle de la pandémie de COVID-19, la reprise économique et les retombées des tensions raciales qui ont enflammé le pays à l'été 2020. Les attentes sont donc grandes envers cette nouvelle administration. La Vice-Présidente y jouera un rôle de premier plan. Son profil en sera rehaussé. Déjà, le magazine Paris Match coiffe Kamala Harris du titre de femme la plus puissante au monde.

Comme le Président Biden est âgé de 78 ans et qu'il ne s'est pas engagé pour un deuxième terme, on peut s'attendre à ce que tous les yeux se tournent vers elle lorsque viendra le temps de spéculer sur le prochain Président américain.

Qui est Kamala Harris ?

Avocate, Kamala Harris s'est fait connaître dans son état natal de la Californie au moment de son élection à titre de

Procureure du District de San Francisco, puis de Procureure générale de la Californie. En 2016, elle fut élue au Sénat et faisait sa marque à Washington pour sa rigueur.

Tout récemment, à la suite de l'élection de deux sénateurs démocrates dans l'État de la Géorgie, le parti de Joe Biden prenait le contrôle complet du Congrès. Mais puisque démocrates

et républicains se partagent chacun la moitié des sièges au Sénat, il incombera donc (comme le stipule la Constitution américaine) à la Vice-Présidente Harris de briser l'égalité s'il y a lieu.

Cette situation inusitée confère à Kamala Harris non seulement un rôle prédominant auprès de la branche exécutive en tant que Vice-Présidente, mais également auprès de la branche législative en tant que Présidente du Sénat. Pour ces raisons, on peut déjà prévoir que cette nouvelle administration en sera une de coprésidence, plutôt que celle d'un « numéro un » et d'une « numéro deux ».

Au Canada, et au Québec en particulier, on souligne que Kamala Harris a des racines montréalaises, ayant poursuivi ses études secondaires au Westmount High School. C'est donc avec grand intérêt que de ce côté-ci de la frontière on suivra son cheminement... car, qui sait, un jour, pourra-t-on dire : « Madame la Présidente Harris ». ●

Pour une méritocratie sans parti pris

Un récent rapport du cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt sur les pratiques de divulgation en matière de diversité indique que peu d'entreprises se dotent de cibles pour accroître la mixité au sein de leurs conseils d'administration (21,6%).

La principale raison invoquée pour ne pas se doter de cibles serait la volonté des sociétés de choisir des personnes hautement compétentes, sans égard à leur sexe, ce qu'on nomme « méritocratie ». Le recours à cet argument comporte, dans une certaine mesure, le jugement selon lequel les femmes recrutées en faisant appel à des cibles ou à des quotas seraient moins qualifiées.

Pour avoir fait du mentorat depuis plusieurs années et avoir fait la promotion d'une plus grande inclusion féminine dans les plus hautes instances, il ne fait aucun doute que nous offrons aux décideurs une masse critique de talents féminins capables de répondre à leurs attentes. Le taux de diplomation des femmes dans plusieurs facultés universitaires en est un reflet. Les femmes sont en outre intéressées à siéger à des conseils d'administration



Louise Champoux-Paillé,
C.M., C.Q., F.Adm.A. MBA
CADRE EN EXERCICE
ÉCOLE DE GESTION JOHN MOLSON

comme le prouvent leurs inscriptions dans des écoles offrant des cours en gouvernance.

Toutefois, on peut se poser la question si l'accès à ces fonctions est aussi facile pour les femmes que pour les hommes. Les critères de sélection pour les postes d'administrateurs reposent encore fortement sur la recherche de présidents et chefs de la direction, domaine où les femmes sont toujours peu représentées.

N'aurions-nous pas avantage à tenir compte d'autres expertises, notamment celles de personnes travaillant dans des milieux autres et pouvant proposer une valeur ajoutée différente à nos conseils d'administration? Pensons ici aux dirigeants travaillant au sein de sociétés à but non lucratif (fondations, entreprises d'économie sociale, universités, milieux culturels...) qui pourraient conduire nos organisations à considérer une vision plus large de leur rôle dans notre société plutôt que de se restreindre au seul rendement à court terme pour les actionnaires.

Si l'on croit à l'excellence et à la méritocratie, il faut s'assurer que tant les hommes que les femmes puissent se concurrencer sur un pied d'égalité. Trop de femmes sont encore aujourd'hui exclues de ces lieux décisionnels.

10 ÉTUDES À CONSULTER

Déficit public, environnement, étalement urbain : des sujets qui passent sous le radar depuis que la COVID-19 mobilise toute notre attention et que les efforts sont déployés pour préserver la santé des populations à travers la planète.

Aux États-Unis, dans les pays scandinaves ou ailleurs en Europe, les réponses n'ont pas été les mêmes. Les défis non plus. Pourtant, malgré la focalisation sur le coronavirus et ses effets, d'autres préoccupations se confirment et continuent de faire surface dans le débat public : la lutte pour la parité entre les hommes et les femmes, mais aussi, et surtout, pour la diversité.

Voici 10 sujets qui ont mobilisé l'attention des chercheurs au Québec en 2020.

CHRISTINE CHAREST



EFFET DOMINO

Les contrecoups économiques de la pandémie mettent en lumière l'interdépendance entre plusieurs secteurs, illustrent les résultats d'une étude dirigée par Sophie Osotimehin, professeure au Département des sciences économiques de l'ESG UQAM. Ce sont des effets dominos qui engendrent indirectement plus d'un quart des pertes totales d'emplois liées à la baisse de fréquentation des établissements, explique-t-elle. Le secteur du commerce au détail génère la majorité de ces réactions en chaîne. Avec la crise sanitaire, un déplacement vers le commerce électronique pourrait être une solution. Consommer à distance, ce serait une façon d'amoindrir les effets du choc initial des confinements selon la chercheuse.

**COVID-19 :
un effet domino pour l'économie**
Département des sciences
économiques de l'ESG UQAM

Sophie Osotimehin, professeure
au département des sciences
économiques de l'ESG UQAM

REPRISE

L'arrivée de plusieurs vaccins semble porteuse d'espoir pour les entrepreneurs, qui sont plus optimistes, selon une étude de la BDC menée par Pierre-Olivier Bédard-Maltais. L'humeur des dirigeants d'entreprises s'améliore devant de meilleures perspectives de ventes, ce qui entraîne une hausse des intentions d'investissements. Bien qu'elle demeure modeste, cette augmentation représente une nette amélioration par rapport à 2020.

Une reprise lente mais durable est donc attendue en 2021. Améliorer les ventes et la productivité grâce au marketing constitue le principal moteur d'investissement observé.

Intentions d'investissement des entrepreneurs canadiens, perspectives pour 2021

Banque de développement du
Canada

Pierre-Olivier Bédard-Maltais,
économiste principal

TECHNO

Pour renouer avec les performances économiques des dernières années, le Québec devra accélérer le virage vers les technologies numériques, selon Pierre Cléroux, économiste en chef de la BDC. En matière de commerce, les entreprises ont intérêt à prendre rapidement le virage puisque les habitudes d'achats en ligne vont perdurer, assure-t-il dans l'ouvrage *Le Québec économique 9*. Les nouvelles technologies seront essentielles, mais aussi pour assurer la croissance et la compétitivité de l'industrie manufacturière. Pour que les effets soient bénéfiques, les investissements en technologie doivent s'inscrire dans une vision stratégique claire qui prend en compte toute la structure organisationnelle, selon l'étude.

La pandémie freine une économie en pleine croissance

Le Québec économique 9,
chapitre 1

Pierre Cléroux, économiste en chef
de la BDC

PRESSION FISCALE

Le taux de pression fiscale s'est accentué au Québec en 2019, révèle le bilan de la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques de l'Université de Sherbrooke. Cette augmentation coïncide avec des bonifications au Régime de pension du Canada et au Régime des rentes du Québec. Elle s'accompagne d'une meilleure répartition des revenus dans la société. À 38,9 % du PIB de la province, il s'agit du taux de pression fiscale le plus élevé depuis l'an 2000. Il ne sera possible de mesurer l'ampleur des effets de la pandémie sur les finances publiques qu'à partir de l'an prochain.

Bilan de la fiscalité au Québec – Édition 2021

Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques de l'Université de Sherbrooke

Tommy Gagné-Dubé, Luc Godbout, et Suzie St-Cerny

MANQUE À GAGNER

L'essor du commerce électronique entraîne d'importantes fuites fiscales, révèlent Luc Godbout et Michaël Robert-Angers, chercheurs à l'Université de Sherbrooke dans *Le Québec économique 9* du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. Près de 70 % des achats sont aujourd'hui effectués à l'extérieur du Québec dans un marché dominé par les géants américains. Une importante proportion des achats échappe ainsi aux détaillants québécois et à la taxation (deux fois sur trois), au détriment de l'économie canadienne. Percevoir ces taxes

permettrait de récupérer cette assiette fiscale et de ramener sur un pied d'égalité les produits des commerçants étrangers avec les produits locaux.

Point de vue sur les défis fiscaux associés au commerce électronique

Le Québec économique 9, chapitre 13

Michaël Robert-Angers, professionnel de recherche à l'Université de Sherbrooke et **Luc Godbout**, titulaire de la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques

CONSOMMER AUTREMENT

« La pandémie a continué d'accélérer les transitions vers de nouveaux modes de vie et de consommation », remarque Fabien Durif, directeur de l'Observatoire de la consommation responsable. Local, fait maison et durable : voici les nouveaux critères qui influencent nos choix. Ce constat est tiré du Baromètre 2020 de la consommation responsable, résultat de vigies mensuelles qui évaluent les effets des mesures sanitaires et de la pandémie sur les comportements des consommateurs. La consommation locale a le vent dans les voiles, notamment dans le secteur alimentaire. Le transport en commun et la consommation collaborative, qui connaissaient avant la pandémie une popularité grandissante, ont reculé au cours de l'année 2020.

Baromètre 2020 de la consommation responsable

L'Observatoire de la consommation responsable, ESG UQAM

Fabien Durif, directeur de l'Observatoire de la consommation responsable

PARITÉ, DIVERSITÉ, GOUVERNANCE

Les discussions autour de la diversité au sein des conseils d'administration (CA) ont favorisé une certaine progression de la présence des femmes dans les postes de direction, selon le rapport 2020 de *Diversity Disclosure Practices*. Mené par le cabinet d'avocats canadien Osler, Hoskin & Harcourt LLP, ce rapport évalue les pratiques en matière de diversité dans les entreprises publiques canadiennes. Elles occupaient 21,5 % des sièges de CA à la mi-2020, une augmentation de 3 % par rapport à 2019. Les résultats mettent cependant en lumière l'absence de minorités visibles et d'autres membres de la diversité au sein de postes de direction.

Pratiques de divulgation en matière de diversité – Édition 2020

Andrew MacDougall, John M. Valley et Jennifer Jeffrey
Osler, Hoskin & Harcourt LLP

IMMOBILIER POST COVID

La pandémie forcera les propriétaires d'immeubles commerciaux à rendre leur modèle d'affaires plus résilient à toute crise éventuelle. Leurs défis ont été analysés par Andrée De Serres, titulaire de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier à partir d'un sondage réalisé pendant les premiers mois de la crise sanitaire. Les résultats démontrent qu'il sera dorénavant incontournable de planifier adéquatement les communications et d'avoir un plan de contingence pour assurer la continuité des opérations en contexte de crise.

Les propriétaires devront également mettre en œuvre une stratégie afin de gérer efficacement les effets des immeubles sur la santé, la sécurité et le bien-être des occupants.

La gestion immobilière et la crise de la COVID-19

Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier

Andrée De Serres, titulaire de la Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier

RÉALITÉ VIRTUELLE

Plusieurs facteurs appauvrissent la qualité des échanges virtuels, explique le professeur en neuropsychologie de l'Université du Québec à Montréal François Richer dans un article de *Actualités UQAM*. Il évoque la difficulté de percevoir à l'écran les microsignaux du langage non verbal ou les rapides expressions faciales révélant un désaccord ou un intérêt. La chaleur humaine, les changements d'humeur ou les émotions comme l'enthousiasme se transmettent alors plus difficilement. Pour enrichir les rencontres virtuelles, la création de nouveaux environnements immersifs sur les plateformes de partage en ligne serait une piste intéressante.

Insatisfaisantes, les interactions virtuelles

Actualités UQAM, par **Marie-Claude Bourdon**

François Richer, professeur en neuropsychologie, Université du Québec à Montréal

BIENVEILLANCE

Les messages positifs pour encourager le respect des consignes sanitaires sont ceux qui résonnent le plus efficacement auprès de la population. C'est ce que démontrent les premiers résultats d'une enquête mondiale menée par plus de 150 chercheurs, dont l'experte en comportement Kim Lavoie et Simon Bacon, professeur au département de santé, de kinésiologie et de physiologie appliquée de l'Université Concordia. L'étude iCare vise à améliorer les stratégies de prévention pour inciter la population à adopter des comportements sécuritaires. Chez les participants à l'enquête, la principale source d'inquiétude serait l'impact économique de la pandémie sur les finances personnelles et sur les relations internationales.

Enquête iCare

(Évaluation internationale de la compréhension et des réactions par rapport à la COVID-19)

Étude internationale à laquelle participent l'Université du Québec à Montréal et l'Université de Concordia

Kim Lavoie, professeure au département de psychologie de l'UQAM, et **Simon Bacon**, professeur au département de santé, de kinésiologie et de physiologie appliquée de l'Université Concordia. •



2020

A CHANGÉ

NOTRE QUOTIDIEN

POUR DE BON



UN AN APRÈS LE PREMIER CONFINEMENT, ELLES GARDENT LE CAP.

Voici les témoignages de nos lectrices.

—
Sonia Grenier, directrice générale adjointe au Marriott Residence Inn Montréal centre-ville

Mon année en trois mots :

INCERTITUDE
Résilience
Innovation

La crise sanitaire a amené son lot de défis pour tout le monde et frappé de plein fouet l'hôtellerie. La fermeture des frontières, autant à l'international qu'à l'intérieur du Canada pour la bulle Atlantique, ainsi que la quarantaine obligatoire pour les quelques entrées au pays ont affecté le milieu de manière radicale. Ayant été rapidement reconnu comme un service essentiel par le gouvernement du Québec, nous savions que notre rôle cette année serait important pour offrir un hébergement à ceux qui en avaient besoin. De ce fait, nous avons dû rehausser nos standards de nettoyage, qui étaient par ailleurs déjà très élevés, afin de conserver la confiance de la clientèle.

Avec la première vague qui a touché Montréal si fortement, tout le monde a mis la main à la pâte pour aider. Notre hôtel ne faisant pas exception, nous avons logé plusieurs intervenants du milieu hospitalier qui venaient prêter main-forte aux CHSLD. Évidemment, dans le contexte, cette clientèle a amené son lot de défis logistiques et humains (séparations d'avec les clients réguliers, désinfections encore plus fréquentes,

etc.). Surtout au début, lors de la vague de décès, nos employés ont été une ressource indispensable pour ces héros, en leur prêtant une oreille attentive et en écoutant leur histoire de la journée, ce qui leur permettait d'évacuer tout ce qu'ils avaient vécu (à distance sécuritaire évidemment).

Les hôtels ont été aussi indispensables pour l'afflux des travailleurs essentiels, les étudiants étrangers et les citoyens qui revenaient au pays et devaient faire une quarantaine préventive de 14 jours; encore une fois, nous avons procédé à un ajustement de nos méthodes de travail (livraison sans contact, communication à tous les jours pour s'assurer du bien-être des clients, etc.).

L'annulation du Grand Prix et de tous les festivals de même que la popularité du télétravail ont fait en sorte que le centre-ville s'est vidé, entraînant la fermeture des restaurants, des magasins, des salles de spectacles, des lieux culturels, des salles de conditionnement physique; tout cela, en plus de l'interdiction de visite entre ménages représentait autant de défis qui ont fait leur chemin jusque dans les hôtels, nous obligeant à nous réinventer constamment.

Nous avons pris l'habitude de communiquer par courriel avec les clients dès qu'une nouvelle réservation entrainait dans notre système afin de leur expliquer les mesures en place, les rassurer s'ils avaient des questions, leur proposer de nous envoyer leur liste d'épicerie à l'avance pour que leur commande soit déjà dans leur frigo à leur arrivée, leur expliquer les restrictions sanitaires en vigueur à ce moment-là à Montréal et les solutions que nous avons imaginées pour nous conformer à celles-ci.

Étant un hôtel appartement, toutes nos chambres possèdent des cuisines complètes, ce qui était très apprécié durant cette période. Lors de la première vague, il était difficile de se prévaloir de la livraison d'épicerie à cause du grand volume soudain, mais grâce à nos contacts à long terme avec notre épicier, nous avons pu maintenir

une livraison gratuite le jour même pour tous nos clients. Nous avons également, dans l'esprit de l'achat local et du Panier Bleu, créé un partenariat avec un service de traiteur situé tout près de notre hôtel, en offrant à nos clients un menu qui change quotidiennement, livré à leur chambre dans leur frigo. Ceci nous a permis d'offrir à ceux qui ne voulaient pas cuisiner, mais qui voulaient avoir un repas style maison abordable de le faire. Nous avons également créé un partenariat avec un restaurant gastronomique situé près de notre hôtel afin d'amener la « salle à manger » dans la chambre de nos clients. Nous avons modifié notre déjeuner buffet pour une option pour emporter et nous avons fait la livraison sans contact aux chambres directement pour ceux qui étaient en quarantaine préventive à leur arrivée au pays.

Ce qui est merveilleux avec ce métier c'est que, même après 21 ans d'expérience, il n'y a jamais une journée qui ressemble à une autre et on apprend constamment. Cette année ne fait pas exception et les apprentissages que nous y avons faits seront utiles pour tout le reste de ma carrière.

L'hôtellerie à Montréal est déjà une communauté « tissée serrée » en temps normal, mais le support de celle-ci fut tellement précieux en ces temps difficiles. Nous ne pouvions pas nous voir, mais nous savions que nous pouvions tout de même compter les uns sur les autres pour du support à distance ou pour des conseils. ●

MON ANNÉE EN TROIS MOTS

Apprentissage

Résilience

AJUSTEMENT

KATIE ST-JEAN

Résilience

Famille

SOUTIEN

ANNE-JULIE SIMARD B

Rapprochement

Rencontres

SOLIDARITÉ

SERENA RAMPA

Résilience

Partage

ADAPTATION

ALINE PERRY

Résilience

Ménage

RECONNEXION

DIVA VIRGINIE

Résilience

Empathie

AMOUR

LYNE MAJOR

Défi

Résilience

AVENTURE

NADINE TESSIER

Innovation

Ténacité

RÉSILIENCE

JOSIANNE BROUSSEAU

Rédaction

Lecture

RELAXATION

PASCALE M. SALVAIL

Rebondir

Regarder

APPRÉCIER

GUYLAINE RACINE

Résilience

Adaptation

SOLIDARITÉ

VALÉRIE LAROSE

Changements

Empathie

OUVERTURE

ÉLYSE LEVASSEUR

L'efficacité énergétique, c'est payant à tous points de vue.



Le programme Solutions efficaces est maintenant plus avantageux.
Profitez d'appuis financiers bonifiés pouvant couvrir jusqu'à 75% des
coûts admissibles de votre projet.

www.hydroquebec.com/solutionseffices



à venir