

Premières

en affaires

Bienveillance

LE MONDE DU TRAVAIL AUJOURD'HUI

Agriculture

BIEN MANGER ET BIEN VIVRE

Salons de coiffure

GARDER LE CAP



CAHIER IMMOBILIER

REPENSER

LA VILLE AVEC

LAURENCE VINCENT



FONDS DE
SOLIDARITÉ FTQ

Janie Béïque porte
de nouvelles ambitions



Habiliter les femmes en favorisant l'égalité



L'initiative Femmes de la Banque Scotia^{MC} est un programme complet qui aide les femmes à propulser leur entreprise vers de nouveaux sommets en leur donnant accès à du capital, à du mentorat et à de la formation. Notre comité consultatif aide les femmes à développer leur entreprise en animant des séances de mentorat en petits groupes.

Nous continuons de soutenir l'avancement des entreprises appartenant à des femmes et dirigées par des femmes au Québec.

Pour en savoir plus, communiquez avec nous ou consultez notre Centre du numérique à l'adresse initiativefemmesbanquescotia.com/centredunumerique dès aujourd'hui.

L'INITIATIVE
FEMMES
Banque Scotia

La participation à l'initiative Femmes de la Banque Scotia ou à des événements organisés dans le cadre du programme ne constitue pas une offre de produits ou services financiers ni un engagement de la part de la Banque Scotia à offrir ceux-ci.

Premières en affaires

ÉDITRICE Marie Grégoire

RÉDACTRICE EN CHEF Déborah Levy

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE
Laurence Vincent

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Annie Bourque, Mathieu Bock-Côté, Déborah Cherenfant, Elizabeth Cordeau Rancourt, Lara Émond, Maude Goyer, Marie Grégoire, Sévrine Labelle, Michel Leblanc, Gilbert Leduc, Martine Letarte, Caroline Rodgers, Jean Sébastien Rousseau, Nathalie Schneider, Caroline St-Hilaire.

CONTENUS PARTENAIRES

Frédéric Beaumier, Lara Émond

DESIGN Élyse Levasseur

RELECTURE ET RÉVISION Charles Gravel; Artcom

ILLUSTRATION Unsplash

IMPRESSION Deschamps Impression

TIRAGE ET ABONNEMENTS Mélanie Rousseau

PARTENARIATS Valérie Larose

WEB Agnès Alba, Agence YUZU

VENTES Nathalie Émond, Robert Vézina, Danielle Lamarre, Lara Émond

DIFFUSION Presse Commerce et Messageries Dynamiques

ABONNEMENTS premieresenaffaires.com

POUR JOINDRE LA RÉDACTION

info@premieresenaffaires.ca
514 418-7173

ÉDITIONS PLURIELLES CANADA

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

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.

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

ISSN 1919-4870 Dépôt légal BAnQ

NUMÉRO DE CONVENTION DE POSTE-PUBLICATIONS 43420530

QUESTION DE CHOIX

« Voilà quatre ans que nous avons relancé Premières en affaires. Avec ce treizième numéro, nos valeurs et nos orientations se précisent.

Dans les médias et sur les réseaux sociaux, les publications axées sur l'autopromotion pour capter l'attention des femmes, dont le pouvoir d'achat et le pouvoir décisionnel augmentent, se suivent et se succèdent.

Aujourd'hui les femmes travaillent et gagnent leur vie, même si c'est encore inégal et que les écarts de salaire persistent. Mais les évolutions sociales sont lentes. Certaines courent après le temps pour remplir les rôles qui leur incombent aujourd'hui encore.

Les nouvelles générations ont déjà dépassé les clivages conceptuels de la différenciation sexuée, avec des revendications qui transcendent la question du genre. Car si le siècle des femmes est celui de la libération de la parole, l'égalité avec les hommes est-elle vraiment possible, ou même souhaitable ?

Pour pérenniser Premières en affaires, nous faisons le pari de nous positionner comme une parution où l'information compte pour mettre de l'avant des femmes, mais aussi des sujets de société qui préoccupent le Québec et ceux qui ont choisi d'y faire leur vie.

Premières en affaires s'adresse à la fois aux entrepreneures, gestionnaires, administratrices, élues et à tous ceux qui s'intéressent à la place des femmes dans l'économie.

Bienveillance au travail, croissance durable et respect des partenaires de l'écosystème du développement économique au féminin, voilà les valeurs et les choix qui définissent notre parution.

Pour exister en tant que magazine, nous comptons sur l'appui financier d'annonceurs et de partenaires qui partagent ces valeurs. Nous les remercions de nous encourager dans cette voie pour nous aider à remplir une mission qui nous tient à cœur : être la tribune des affaires au féminin. •

DÉBORAH LÉVY ET MARIE GRÉGOIRE

DOSSIER AGRICULTURE

Bien vivre et bien manger

- 27 **LES TEMPS CHANGENT**
Déborah Lévy
- 28 **LA CHAÎNE ALIMENTAIRE SE TRANSFORME**
Caroline Rodgers
- 31 **ON NE FAIT PLUS L'ÉPICERIE COMME AVANT**
Caroline Rodgers
- 33 **UN REPRENEURIAT RÊVÉ**
CONTENU PARTENAIRE



27

© Alisa Golovinska

CAHIER SPÉCIAL

Immobilier au féminin

38 **REPENSER LA VILLE AVEC LAURENCE VINCENT, RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE**

42 **LES TEMPS SONT DURS POUR LES CENTRES COMMERCIAUX**
Gilbert Leduc

44 **PROVENCHER ROY: CRÉER À GRANDE ÉCHELLE PUBLICITÉ**

48 **L'ÉCONOMIE APRÈS LA COVID**
Elizabeth Cordeau Rancourt

51 **IMMEUBLES DE BUREAUX ET ENTREPRISES EN MAL D'ESPACES**
Gilbert Leduc

52 **L'AVENIR DE NOS LIEUX DE TRAVAIL**
CONTENU PARTENAIRE

53 **CENTRES COMMERCIAUX**
Déborah Lévy

56 **FEMMES ET IMMOBILIER**
CONTENU PARTENAIRE

58 **CONSTRUCTION ET DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER**
CONTENU PARTENAIRE

59 **TROIS TENDANCES À SURVEILLER**
Gilbert Leduc

61 **LA GESTION DES RISQUES**
CONTENU PARTENAIRE

62 **ANNIE LEMIEUX MISE SUR LE VOLET HUMAIN ET LA PÉRENNITÉ**
CONTENU PARTENAIRE

63 **TROIS QUESTIONS À DOMINIQUE ST-GELAIS**
Martine Letarte

35

© Rachael Marker

- 03 **MOT DE LA RÉDACTION**
- CV
- 07 **JULIE ROCHETTE PREND LES DEVANTS**
Annie Bourque
- EN VUE
- 08 Ces femmes se démarquent par les réalisations qu'elles ont mené de front à différentes étapes de leur carrière.
Jean-Sébastien Rousseau
- ACTUALITÉ
- 10 **TROIS QUESTIONS À MARIE-EVE PROULX**
Elizabeth Cordeau Rancourt
- 12 **UN NOUVEAU PROGRAMME POUR ACCÉLÉRER LA RELANCE DES ENTREPRENEURES**
Ruth Vachon
- 13 **UN APPUI AUX RÉSEAUX DE DÉVELOPPEMENT**
Elizabeth Cordeau Rancourt
- 14 **ARGENT: LES FEMMES N'ONT PAS GAGNÉ LA BATAILLE**
Martine Letarte

Printemps 2021

Nouveau look pour le magazine, couverture spéciale, cahier immobilier annuel, dossier agriculture et focus sur le monde du travail aujourd'hui: beaucoup de surprises sont à la une pour ce 13^e numéro papier de la version 2.0 de Premières en affaires.



EN COUVERTURE
Laurence Vincent est la rédactrice en chef invitée du numéro du printemps

MISE EN BEAUTÉ
Isabelle Brassard et Cecilia Piga, Tonic Salon Spa

CRÉDITS PHOTO
Sonia Guertin Photographie

TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE : LE MONDE DU TRAVAIL AUJOURD'HUI

- 66 **HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**
Florence Dujoux
- 67 **LE FUTUR DU TRAVAIL SERA COLLABORATIF OU NE SERA PAS**
CONTENU PARTENAIRE
- 69 **BIENVEILLANCE AU TRAVAIL: DE NOUVEAUX STANDARDS**
Nathalie Schneider
- 71 **UN MOMENT PROPICE AU LEADERSHIP FÉMININ**
CONTENU PARTENAIRE
- 72 **LES SOINS DE SANTÉ VIRTUELS**
CONTENU PARTENAIRE
- 74 **INVESTISSEZ SELON VOS VALEURS**
CONTENU PARTENAIRE
- 76 **À NOUS DE CONQUÉRIR LES TI!**
CONTENU PARTENAIRE
- 77 **LES CONSEURS: BÂTIR UNE PRATIQUE ET UNE VIE À SON IMAGE**
Déborah Cherenfant
- 79 **LES RH ONT PROUVÉ LEUR VALEUR: IL EST TEMPS DE LES SOUTENIR**
CONTENU PARTENAIRE
- 80 **À LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU**
CONTENU PARTENAIRE
- 82 **REPRISE D'ENTREPRISE: DEUX SŒURS LEADERS QUI CHANGENT LES MŒURS**
CONTENU PARTENAIRE
- 83 **UNE ANNÉE DÉCOIFFANTE POUR LES SALONS DE COIFFURE**
Maude Goyer
- 88 **PLACE AUX FEMMES POUR ASSURER LA DIRECTION MÉDICALE**
CONTENU PARTENAIRE

65

- ENTREVUE
- 16 **UNE CROISSANCE COHÉRENTE AVEC JANIE BÉRIQUE**
Elizabeth Cordeau Rancourt
- TRIBUNE
- 19 **LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**
Caroline St-Hilaire
- 22 **LIBERTÉ**
Mathieu Bock-Côté
- 23 **LA DIVERSITÉ ENTREPRENEURIALE**
Sévrine Labelle et Michel Leblanc
- 24 **UNE BANQUE ENGAGÉE**
CONTENU PARTENAIRE
- 25 **EN BREF**
- 26 **PLUS DE 100 ANS À PROTÉGER LE PUBLIC**
CONTENU PARTENAIRE

Ensemble, bâtissons la réussite de votre entreprise



Trouvez tout l'appui nécessaire pour relever les défis auxquels votre entreprise fait face.



Julie Rochette prend les devants

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNIE BOURQUE



Aînée d'une famille de cinq enfants, j'ai appris à prendre soin des autres, à comprendre la différence, mais aussi à devenir indépendante grâce au travail. J'ai poursuivi mes études au cégep tout en travaillant 35 heures dans une boutique. Je n'avais aucune idée préconçue concernant mon avenir professionnel. Quand je réfléchissais à la question, je me voyais vêtue en tailleur, avec un *attaché-case*.

Aujourd'hui, je réalise qu'un emploi doit répondre à nos aspirations et combler les attentes de l'employeur. Il faut oser et accepter de se tromper. J'ai compris que si l'on cherche le confort, on ne peut pas évoluer. C'est souvent dans les situations les plus difficiles, qui ne nous conviennent pas,

« C'est souvent dans les situations les plus difficiles, qui ne nous conviennent pas, qu'on apprend le plus. »

qu'on apprend le plus. Pour ma part, j'ai besoin d'une zone d'inconfort pour me développer.

Quand j'ai l'impression de stagner, il faut que je fasse autre chose. Encore aujourd'hui, je me dis: quelle sera la prochaine étape. Je suis maman d'un jeune de 19 ans et l'ambition, pour moi, signifie: aimer progresser.

Depuis trois ans, je suis mentore auprès de l'Association des femmes en finance du Québec. Il y a parfois des vagues, et même des tempêtes. Si l'on est bien ancrée, en phase avec ses valeurs et avec ce qu'on souhaite réaliser dans la vie, le chemin sera beaucoup plus facile. •

Julie Rochette est avocate, vice-présidente et chef des affaires réglementaires de la division de la réglementation de la Bourse de Montréal (MX).

Catryn Pinard a repris le flambeau pour moderniser Nationex, une entreprise québécoise de livraison de colis. Marie-Hélène Cloutier modernise depuis un an les processus chez Transdev, un opérateur de réseaux de transport implanté au Québec depuis 2004. Mirka Boudreau a démarré Int-elle sur la Côte-Nord il y a trois ans; elle ouvrait ce printemps le premier bureau de son entreprise à Colima, au Mexique. Voici le parcours de trois femmes qui se démarquent.

JEAN SÉBASTIEN ROUSSEAU



CATRYN PINARD

Nationex

Catryn Pinard est présidente et cheffe de la direction de Nationex, une PME spécialisée dans la livraison de colis pour les entreprises. «Le secteur a été d'une étonnante stabilité pendant plus de trente ans. Il y a quelques années, il s'est mis à évoluer très rapidement», souligne cette avocate de formation qui a racheté il y a trois ans l'entreprise fondée en 1980 par ses parents et leurs associés. Si la livraison de colis en entreprise et les activités liées à des clientèles d'affaires représentent l'essentiel du chiffre d'affaires de Nationex, Catryn Pinard ne cache pas ses intentions de se lancer dans le marché très concurrentiel des livraisons aux particuliers, qui représente aujourd'hui 30% du volume d'affaires de l'entreprise. Le virage numérique des dernières années prend toute une place dans la stratégie de l'entreprise qui rationalise les décisions d'affaires à partir de données précises. Catryn met à profit des relations d'affaires solides et une attention particulière pour le service aux clients, mais aussi aux clients de ses clients afin de pérenniser Nationex. Ce nouveau fleuron se taille déjà une place centrale parmi les transporteurs les plus visibles.



Mirka Boudreau

Int-elle

Il y a tout juste trois ans, Mirka Boudreau fondait Int-elle sur la Côte-Nord du Québec. Les industries locales avaient manifesté le besoin d'un partenaire de services de confiance; Mirka n'a pas hésité pas à développer sur-le-champ un modèle d'affaires conçu à même les demandes de ses clients. C'est ainsi qu'elle a développé une offre clés en main pouvant regrouper des services d'ingénierie, de fabrication générale, de pièces d'usure et d'impartition de main-d'œuvre.

La recette fonctionne: dès sa première année d'existence, l'entreprise obtient l'aval des grands donneurs d'ordres de la région, mais aussi de plus gros joueurs comme Rio Tinto.

«J'ai commencé dans le secteur à l'âge de 23 ans. Ce n'était pas facile. J'ai dû prouver que j'étais capable et c'est comme ça que je me suis démarquée. Les gens m'ont prise au sérieux rapidement.»

Mirka Boudreau vient d'annoncer l'ouverture d'un bureau en Amérique latine, à Colima, au Mexique, où le secteur minier occupe plusieurs multinationales. En trois années d'existence, cette femme d'affaires qui a grandi à Sept-Îles a fait de Int-elle une PME bien établie qui travaille avec un réseau de 100 employés.



Marie-Hélène Cloutier

Transdev

Après avoir piloté de grands virages dans le monde des médias, Marie-Hélène Cloutier a joint les rangs de Transdev l'an dernier. La multinationale française opère des réseaux de transport dans plus de 17 pays depuis 1989. Transdev compte 85 000 collaborateurs dans le monde. Le groupe est détenu en partie par la Caisse des dépôts, fonds public français qui gère l'épargne de particuliers et qui exerce des activités commerciales axées sur la collectivité.

Au Québec, Transdev travaille avec des MRC, des municipalités et Exo, regroupement des services de train, d'autobus et de transport adapté de la région métropolitaine de Montréal, anciennement connu sous le nom de l'Agence métropolitaine de transport.

Stationnements incitatifs, électrification et mixité des circuits... si la gestion des opérations occupe une place prédominante dans le secteur, l'heure est à la connectivité et à la concertation citoyenne. Vice-présidente exécutive pour le Québec et les Maritimes, Marie-Hélène n'en est pas à son premier défi. Depuis son arrivée en poste, elle a modernisé des processus de routine d'une industrie encore très traditionnelle pour rentabiliser l'offre de l'entreprise.

Dans son rôle, elle travaille avec des PME québécoises pour mettre de l'avant des solutions de mobilité qui changent la donne des espaces urbains.

«J'ose croire que ce changement vient du fait qu'on mise de plus en plus sur l'utilisateur et sur la notion de service. Il y a une composante liée à la bienveillance dans ce qu'on fait maintenant.»

Transdev opère en ce moment 27 véhicules scolaires électriques auprès des commissions scolaires de la Rive-Sud, près de Saint-Jean-sur-Richelieu, et bientôt en Estrie. En voilà la manifestation la plus concrète. •



LA MEILLEURE
ROUTINE
ANTI-ÂGE
DE NUIT

zorah
biocosmétiques

Chef de file en biocosmétiques depuis 15 ans, Zorah vous offre des soins bios et ultra-performants, à base d'huile d'argan et fabriqués ici à Montréal.

Saviez-vous que votre routine de soins de nuit est aussi importante que celle de jour? Découvrez la routine anti-âge de nuit Zorah biocosmétiques en 3 étapes simples et efficaces!

1 NOUVEAU! LUNA SÉRUM YEUX NUIT ANTI-RIDES ET ANTI-GRAVITÉ

Responsable du relâchement de la peau, la gravité et l'âge laissent une trace visible sur le contour de l'œil. Anti-gravité et anti-rides, **luna** repulpe et densifie immédiatement le contour de l'œil pendant la nuit. Formulée avec de l'algue rouge **Corallina Officinalis**, **luna** laissera votre contour de l'œil lumineux, reposé et éclatant au réveil.

2 BIORETINOL COMPLEXE ANTI-ÂGE DE NUIT

Puissant complexe anti-âge de nuit, **bioretinol** est formulé avec 1% de phyto-retinol pur, l'une des meilleures découvertes dans le monde des soins de la peau. Dérivé de graines de bakuchiol, le phyto-retinol, encapsulé d'huile d'argan, travaille pendant la nuit pour réduire les signes de l'âge et l'apparence des taches brunes.



3 SUBLIME CRÈME ANTI-ÂGE DE NUIT

Véritable élixir de jeunesse, la crème de nuit **sublime** est la touche finale de votre routine de nuit! Formulée avec plus de 10% d'acide hyaluronique, **sublime** lisse et repulpe la peau pendant la nuit.

Zorah biocosmétiques Zorahbiocosmetiques Zorah.ca

TROIS QUESTIONS À MARIE-EVE PROULX

Marie Grégoire s'est entretenue avec Marie-Eve Proulx, députée de Côte-du-Sud, pour aborder les questions du virage numérique, de l'économie sociale et faire le point sur l'entrepreneuriat féminin.



TEXTE DE ELIZABETH CORDEAU RANCOURT

AUTOMATISATION, DONNÉES, TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES: L'ÉCONOMIE EST EN TRANSITION. COMMENT INCITER LES ENTREPRISES À FRANCHIR LE PAS?

La réforme d'Investissement Québec a permis la mise en place du guichet d'Accès entreprise Québec, qui offre de l'accompagnement pour aider les entreprises à emprunter le virage numérique. Cette nouvelle mesure consiste en un déploiement de deux professionnels pour chacune des 100 MRC du Québec, dans les régions; ces personnes seront là pour définir de manière très précise le besoin des entreprises et les diriger vers les ressources appropriées. Des services de base comme le soutien au développement de projets et à la rédaction de plan d'affaires seront offerts, sans toutefois devenir prépondérants. Notre visée est de déterminer le meilleur service en fonction des besoins de chaque entreprise. Nous souhaitons, grâce à Accès entreprise Québec, bâtir un écosystème d'entrepreneuriat qui stimulera la prospérité économique des régions, mais qui favorisera aussi un positionnement favorable à l'international.

CERTAINS SONT D'AVIS QUE L'ÉCONOMIE SOCIALE N'EST PAS RENTABLE, ALORS QU'ELLE L'EST, EN PLUS D'ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE. QUEL GENRE DE SOUTIEN LE GOUVERNEMENT ENTEND-IL DONNER AUX ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE?

Nous avons annoncé, au mois de novembre dernier, le plan d'action gouvernemental en économie sociale pour les cinq prochaines années (2020-2025). Une des orientations qui s'y trouve, c'est de mieux soutenir les entreprises d'économie sociale parce qu'on voit un intérêt marqué des jeunes générations pour ce secteur. Le modèle COOP permet aux copropriétaires de partager les risques et les tâches; et au Québec, nous sommes une figure de proue dans ce secteur. L'économie sociale est au cœur de la revitalisation des milieux ruraux et du maintien en vie des communautés.

VOUS AVEZ ÉGALEMENT LA VOLONTÉ DE SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ PUISQU'IL FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC. QUELLES MESURES SONT MISES EN PLACE POUR CE FAIRE?

Le Réseau des femmes d'affaires du Québec proposait déjà de favoriser

l'accessibilité aux contrats en mettant en relation les grands donneurs d'ordres et les entreprises à propriété féminine. Ce modèle sera implanté dans pratiquement toutes les régions du Québec. La première phase de ce projet a été annoncée en février et nous avons distribué 1,2 million de dollars entre 8 régions: le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, le Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, l'Estrie, Lanaudière, les Laurentides et le Saguenay-Lac-Saint-Jean. L'objectif est d'accompagner 500 entreprises à propriété majoritairement féminine.

Femmessor occupe aussi une place de choix dans le soutien à l'entrepreneuriat féminin. Nous venons d'octroyer un budget de 23,4 millions de dollars à cet organisme pour élargir son champ d'action. C'est aussi à cet organisme que nous avons confié la gestion d'un budget de 25 millions de dollars pour encourager le développement de l'entrepreneuriat inclusif et diversifié. Il est important de souligner que le désir d'entreprendre des femmes est 3,1 fois plus élevé que celui des hommes. Il y a du potentiel et nous devons le soutenir. •

NOUS FORMONS ET ENCADRONS 15 500 PROS DU CONSEIL FINANCIER

La CSF accomplit sa mission de protection du public en soutenant le professionnalisme des conseillères en services financiers, qui forment la moitié de ses 32 000 membres. Leur intégrité, leadership et engagement sont indéniablement un plus pour le succès des femmes d'affaires du Québec.



**Chambre
de la sécurité
financière**

SYMBOLE DE SANTÉ FINANCIÈRE

La Chambre remplit sa mission de protection du public en assurant la discipline, la formation continue et la déontologie de ses quelque 32 000 membres.

Un nouveau programme pour accélérer la relance des entrepreneures

OBJECTIF :

Stimuler la croissance de **500 entreprises** appartenant à des femmes grâce à des formations, de l'accompagnement et l'accès à des contrats potentiels (**jusqu'à 40 M\$ en 3 ans**)

ENTREPRISES CIBLÉES :

Celles dont plus de **25%** de l'actionariat est détenu par une ou des femmes et situées dans l'une des **8 régions suivantes** : Bas-St-Laurent, Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Estrie, Lanaudière, Laurentides, Saguenay-Lac-Saint-Jean.



Ruth Vachon

ENTREVUE AVEC RUTH VACHON, PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE DU RÉSEAU DES FEMMES D'AFFAIRES DU QUÉBEC.

Quels sont les objectifs de ce nouveau programme ?

C'est un projet ambitieux issu d'un partenariat avec le Ministère de l'Économie et de l'Innovation, en

collaboration avec Desjardins et avec le soutien de EY. Il vise à former, outiller et accompagner 500 femmes entrepreneures pour leur donner toutes les chances de décrocher des contrats potentiels offerts par une centaine de moyennes et de grandes entreprises, assurant ainsi le développement de leurs affaires et la création d'emplois.

Comment le RFAQ pourra-t-il réaliser cette « connexion » entre les moyennes et grandes organisations et les femmes entrepreneures ?

Au cours des 10 dernières années, nous avons sensibilisé les grandes organisations à l'importance de l'approvisionnement responsable. Nous avons développé d'excellentes relations avec de grandes entreprises qui reconnaissent la valeur de faire appel à des entreprises détenues et dirigées par des femmes dans leur chaîne d'approvisionnement. Nous sommes optimistes pour obtenir jusqu'à 40 M\$ de contrats potentiels au cours des 3 prochaines années. La plateforme RFAQ+, lancée en 2020 et développée avec la Caisse de dépôt et placement du Québec pour connecter les femmes entrepreneures aux moyennes et grandes entreprises, sera mise à profit en ce sens.

PLUS D'INFO

RFAQ.ca ou info@rfaq.ca •

BUDGET

Plus de 20 ans après les réformes mises de l'avant par Pauline Marois, le dernier budget de Chrystia Freeland porte les couleurs du progrès avec de nouvelles mesures pour les services de garde, mais aussi pour favoriser la diversité dans l'économie. Selon les analyses, les effets de ces mesures seront comparables aux retombées de l'entrée en vigueur de l'ALENA, avec une hausse du PIB de 1,2% à l'échelle du pays. Rien de moins.



© Fabian Blank

GOVERNEMENT FÉDÉRAL

UN APPUI AUX RÉSEAUX DE DÉVELOPPEMENT

Mesures sanitaires, gestion des confinements et affaires courantes : avec la COVID-19, les gouvernements ne ménagent pas leurs efforts pour respecter leurs engagements et affichent leurs priorités en faveur du dynamisme en région.

DÉBORAH LEVY

Le 18 mars dernier, Mélanie Joly, ministre du Développement économique (DEC) et des Langues officielles, a annoncé une mesure spéciale du gouvernement du Canada pour appuyer, au Québec, le Réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et huit organismes régionaux qui aideront les PME touchées par la crise sanitaire. Plus de 28 millions de dollars iront aux réseaux des collectivités locales, tandis que la Chambre de commerce du Montréal

métropolitain, Québec International, Promotion Saguenay, Investissement et Développement Gatineau, Développement PME Chaudière-Appalaches, Pro-Gestion Estrie, Développement économique de l'agglomération de Longueuil et la Chambre de commerce et d'industrie de Laval se partageront des appuis qui pourraient atteindre près de 3,3 millions de dollars.

DEC a également l'intention de renouveler son soutien à PME MTL avec une contribution de 12 millions de dollars dans les mois à venir. Concrètement, ces fonds viendront alimenter les ressources de ces organismes pour financer des mesures d'aide technique ou les liquidités d'entreprises locales. •

ARGENT : LES FEMMES N'ONT PAS GAGNÉ LA BATAILLE



© Annie Spratt

Le revenu d'emploi médian d'une Québécoise âgée de 25 à 65 ans avec un baccalauréat et qui travaille à temps plein est de 58 900\$ d'après le recensement de 2016, ce qui donne des droits de cotisation au REER de 10 602\$. Qu'en est-il des hommes? Leur revenu est de 79 500\$ avec 14 310\$ de droits de cotisation au REER. Le Mouvement Desjardins a diffusé ces chiffres pour sonner l'alarme. Parce qu'un tel écart n'est pas sans conséquence pour le présent, mais aussi pour l'avenir. En effet, le revenu de retraite moyen des femmes est environ 20% inférieur à celui des hommes.

MARTINE LETARTE

« Cela s'explique souvent par un manque de connaissances des femmes dans le domaine des finances qui fait en sorte qu'elles s'impliquent très peu; elles ont donc moins de chance de développer des connaissances », déplore Sophie Sylvain, planificatrice financière chez Desjardins Gestion de patrimoine.

C'est généralement lorsque les enfants – et les tâches domestiques – arrivent que l'écart de revenus se creuse entre les hommes et les femmes. Et cela commence dès l'arrivée du bébé alors que seulement 37% des pères prennent le congé parental en partie ou en totalité; le congé moyen pour les hommes est de 9 semaines contre 45 pour les femmes, d'après les données du Régime québécois d'assurance parentale.

« Le parent en congé a moins de revenus et en plus, pendant ce temps, s'il a un fonds de pension de son employeur, les cotisations ne se feront pas, indique M^{me} Sylvain. Heureusement, il existe des façons de compenser. Par exemple, le conjoint qui travaille peut cotiser au CELL ou au REER du conjoint qui prend le congé; on peut aussi revoir le partage des dépenses. Ces conversations peuvent être difficiles à tenir, mais la présence d'un planificateur financier qui apporte des faits et des pistes de solutions facilite les choses. »

ENFANTS NÉS HORS MARIAGE

Si mettre les enfants à la garderie coûte environ 200\$ par semaine alors que la femme ne gagne pas beaucoup plus, elle dira qu'il ne vaut pas la peine qu'elle aille travailler. C'est le genre d'histoire souvent entendu par Hélène Belleau, chercheuse à l'INRS, spécialisée en famille, couple et usage social de l'argent.

« C'est un calcul absurde, s'exclame-t-elle. Les enfants appartiennent aux deux conjoints, alors la femme ne peut pas prendre les enfants complètement à sa charge. Lorsque les responsabilités liées aux enfants deviennent trop lourdes, c'est aussi souvent la femme qui arrête de travailler parce que le salaire de monsieur est plus élevé. »

Or, dans les couples en union libre, il n'y a pas de partage du patrimoine familial en cas de séparation ni d'héritage automatique au conjoint en cas de décès. Et les Québécois sont les champions mondiaux de l'union libre, qu'on retrouve chez la moitié des couples de moins de 50 ans.

« Ce sont surtout les Canadiens français d'origine catholique qui ne se marient pas, donc on en trouve davantage à l'extérieur de Montréal, précise M^{me} Belleau. Dans certaines régions, plus de 80% des enfants naissent hors mariage. Les hommes travaillent souvent dans des domaines traditionnellement masculins bien rémunérés, comme les mines, et les femmes dans les services souvent moins bien rémunérés. En cas de rupture, chacun repart avec ce qu'il a payé. Souvent, monsieur repart avec les meubles et madame, avec les sacs d'épicerie vides. »

CONJOINTS DE FAIT : SE PROTÉGER

Dans une étude réalisée par Hélène Belleau en 2020, la moitié des 3 250 répondants de partout au Québec pensait qu'après quelques années de vie commune ou une fois qu'ils ont des enfants, les droits des couples mariés et en union libre étaient les mêmes. Elle est d'avis que la confusion vient beaucoup du fait qu'en matière de droit fiscal et social, l'État ne fait pas de différence entre le couple marié et le couple en union libre.

« Par exemple, les gens cochent chaque année dans leur déclaration de revenus qu'ils sont conjoints de fait et ils ont le même traitement que les couples mariés, explique-t-elle. C'est la même chose pour l'aide sociale et les prêts et bourses. Le gouvernement envoie deux messages complètement différents et ça n'a pas de bon sens. »

Le gouvernement actuel a promis une réforme du droit familial et elle est attendue dans les prochains mois. D'ici là, Sophie Sylvain conseille à tous les couples en union libre de faire un contrat de vie commune et un mandat de protection. « C'est une question de s'assurer qu'aucun des conjoints ne tombera en situation de vulnérabilité si les choses tournent mal. De plus, tous les couples, mariés ou pas, devraient faire un testament pour préciser certains éléments. Ainsi, on évitera bien des casse-têtes et des frais aux héritiers. » •



FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ

UNE CROISSANCE COHÉRENTE AVEC JANIE BÉÏQUE

Janie Béïque vient tout juste d'être nommée présidente du Fonds de solidarité FTQ. Au moment où plusieurs entreprises sont en réflexion quant aux enjeux à prioriser, elle partage sa vision de l'évolution économique pour les prochaines années.

ENTREVUE DE MARIE GRÉGOIRE
TEXTE DE ELIZABETH CORDEAU RANCOURT

« Le contexte est propice à ce que le Fonds assume plus que jamais son rôle de véhicule d'impact. »

– Janie Béïque

Le Fonds de solidarité FTQ déploie un modèle de croissance qui intègre la participation des employés. D'autres joueurs s'intéressent à cette vision, mais ne la déploient pas encore complètement. Est-ce que le monde des finances évolue ?

En ce moment, on parle beaucoup d'économie circulaire. Le Fonds de solidarité FTQ a été conçu de cette façon. Nos actionnaires nous questionnent autant sur notre rendement financier que sur notre rendement sociétal. Nous avons trois grandes missions : l'épargne, la formation et l'investissement. Cette approche permet à 700 000 personnes d'épargner pour se bâtir une bonne retraite. La formation sert à sensibiliser les gens aux enjeux actuels pour qu'ils puissent s'approprier ces problématiques. Quant à l'investissement, il se conçoit sur trois axes : le capital de risque, le capital structurant et les entreprises en développement. L'importance de ces trois piliers de la mission est de plus en plus évidente. Éventuellement, j'aimerais amener le Fonds à faire une si grande différence que les autres pays viendront ici pour dupliquer cet outil économique.

Le Fonds a le potentiel de devenir une locomotive en matière de capitalisme inclusif, entre autres en ce qui concerne la place des femmes en entrepreneuriat et les technologies vertes. Comment comptez-vous mettre en place ces projets pour accélérer ces transitions ?

Le contexte est effectivement propice à ce que le Fonds assume plus que jamais son rôle de véhicule d'impact.

Nous sommes en train d'étudier certaines initiatives pour encourager l'entrepreneuriat féminin. Il y a un nombre incroyable de femmes qui ont de bonnes idées et qui valorisent un juste équilibre entre faire un profit et agir de façon responsable dans leur communauté. Nous souhaitons les aider à bâtir leur entreprise avec les valeurs qui sont importantes pour elles.

Sur le plan du virage technologique et environnemental, notre stratégie se détaille en trois volets : le capital, les alliances et l'accompagnement. Le capital est davantage investi dans tout ce qui concerne les technologies vertes afin d'attaquer de front cette question. Nous travaillons également avec des alliances pour unir nos réseaux et nos actifs et construire une meilleure société. Quant à l'accompagnement, notre nouveau volet, nous l'avons mis en place pour assurer un virage juste et ordonné.

Nous aidons les entreprises à se munir de nouvelles technologies, sans toutefois perdre de vue les humains qui sont impliqués dans cette démarche. Les travailleurs doivent continuer d'avoir un emploi.

Plusieurs entreprises arrivent au stade de la relève. Comment inciter leurs dirigeants à profiter de cette occasion pour participer au virage technologique et environnemental ?

Une proximité est nécessaire. Il faut s'assurer que nous sommes là quand ils entreprennent le processus pour structurer la démarche en fonction de leurs valeurs et de leurs objectifs. Le transfert est inévitable puisque tout le monde vieillit. Le défi actuel est surtout d'offrir un accompagnement constant et adéquat afin de maintenir le plus de sièges sociaux possible au Québec.

« L'inconvénient de notre système actuel, c'est que tout est pensé à court terme. »

– Janie Béïque

Est-ce qu'il y a un geste qui peut être posé pour responsabiliser les consommateurs face à cette grande chaîne de cohérence que propose l'économie circulaire ?

Nous sommes arrivés à la croisée des chemins et nous avons besoin d'avoir une discussion de société pour faire des choix éclairés qui vont avoir des répercussions à long terme. C'est l'inconvénient de notre système actuel : tout est pensé à court terme. Nous sous-estimons les changements climatiques qui nous pendent au bout du nez. Ce sont des sujets qui requièrent un alignement global qui appartient à la fois au gouvernement, aux PDG d'entreprises et aux citoyens. Une des grandes forces des Québécois, c'est que notre terreau est fertile. Nous avons le potentiel, il faut simplement décider ensemble d'emprunter le chemin de la transition écologique. Pour ça, ça prend un leadership collectif, et le Fonds FTQ peut certainement faire partie de l'électrochoc. •

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



Helen Beck
Première
vice-présidente
et cheffe des
Marchés boursiers

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

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

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

**Nathalie
Palladitcheff**
Présidente
et cheffe de
la direction
Ivanhoé Cambridge

Rana Ghorayeb
Présidente
et cheffe de
la direction
Otéra Capital

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

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Une préoccupation pour les femmes comme pour les hommes

La conciliation travail-famille est un sujet dont on parle beaucoup. J'en ai fait l'expérience dans ma vie en politique active. Est-ce que les hommes de l'Assemblée nationale parviennent davantage à concilier leur carrière et leur famille? Rien n'est moins sûr.

CAROLINE ST-HILAIRE

Concilier l'activité politique et la famille, je connais. Se rendre chaque semaine dans une autre ville pour légiférer ou débattre d'enjeux sociaux, économiques et politiques au nom de nos commettant.e.s et revenir ensuite dans notre circonscription ou à la maison en fin de semaine, cela comporte son lot de défis.

Au fil de mes vingt années de vie politique active, je ne sais combien de fois on m'a posé la question: « Comment fais-tu pour

concilier ta vie de politicienne et celle de mère de famille? » J'avoue que, personnellement, cette préoccupation ne me venait pas spontanément à l'esprit. Je fonctionnais tout simplement. Je l'ai fait à ma façon, en respectant ma nature, mais sans jamais perdre de vue le bien-être de mes deux jeunes garçons.

Des jours, je gérais bien; d'autres, moins. Cependant, un sentiment de culpabilité refoulé m'habitait...



Être jeune et faire de la politique est un défi. Mais être jeune, femme, vouloir des enfants et faire de la politique est un défi plus complexe. Impossible à relever? Non. Difficile? Oui.

J'ai eu mes deux enfants alors que je siégeais comme députée fédérale à Ottawa. Et, comme je l'évoquais plus haut, j'ai rapidement ressenti de la pression. La pression pour incarner simultanément la mère « parfaite » et la députée présente auprès des citoyen.ne.s.

Certains me demandaient qui allait s'occuper de mes enfants. On les a faits à deux. On va s'en occuper à deux... Voilà ce que je répondais.

La lourde charge de travail des député.e.s qui souvent vivent dans deux villes, voire trois pour remplir leur mandat, est sous-estimée. Sur le plan organisationnel, c'est un énorme défi. Et les activités se poursuivent dans leurs circonscriptions la fin de semaine.

L'une des mises en garde que j'avais reçues, dès mon premier mandat électoral, c'était que 50% des couples ne franchissaient pas ensemble le second mandat. J'ai fait partie de ces statistiques.

À quoi ressemble cette conciliation pour les élus aujourd'hui? Je me suis entretenue avec Véronique Hivon, députée de Joliette, André Fortin, député de Pontiac, ainsi que Mathieu Lacombe, député de Papineau et ministre de la Famille.

Véronique Hivon, députée de Joliette et maman d'une fille de 12 ans, arrive à concilier son engagement politique et sa vie familiale, dit-elle, parce qu'elle partage sa vie avec un homme moderne qui participe et qui assume une partie de la charge mentale. Mais Véronique Hivon ressent quand même de la pression. Manquer des moments importants dans la vie de sa fille est un déchirement qu'elle doit gérer quotidiennement.

À ma grande satisfaction, mes deux enfants n'ont jamais exprimé la moindre frustration face à mes absences répétées; bien au contraire... De façon récurrente, à l'occasion de nos discussions, ils me soutenaient et réitéraient combien ils étaient contents de me voir « bien ». Ils étaient fiers de leur maman.

J'avoue aujourd'hui que si les défis relatifs à la conciliation travail-famille m'avaient, un tant soit peu, traversé l'esprit avant de me lancer en politique active, j'aurais probablement hésité à le faire...

L'une des raisons pour lesquelles je me suis lancée en politique en 1997 est que je trouvais qu'il y manquait de jeunes femmes et que, conséquemment, il fallait se manifester si on voulait voir nos institutions nous ressembler davantage.

Est-ce que les hommes de l'Assemblée nationale parviennent davantage à concilier leur carrière et leur famille? Rien n'est moins sûr.

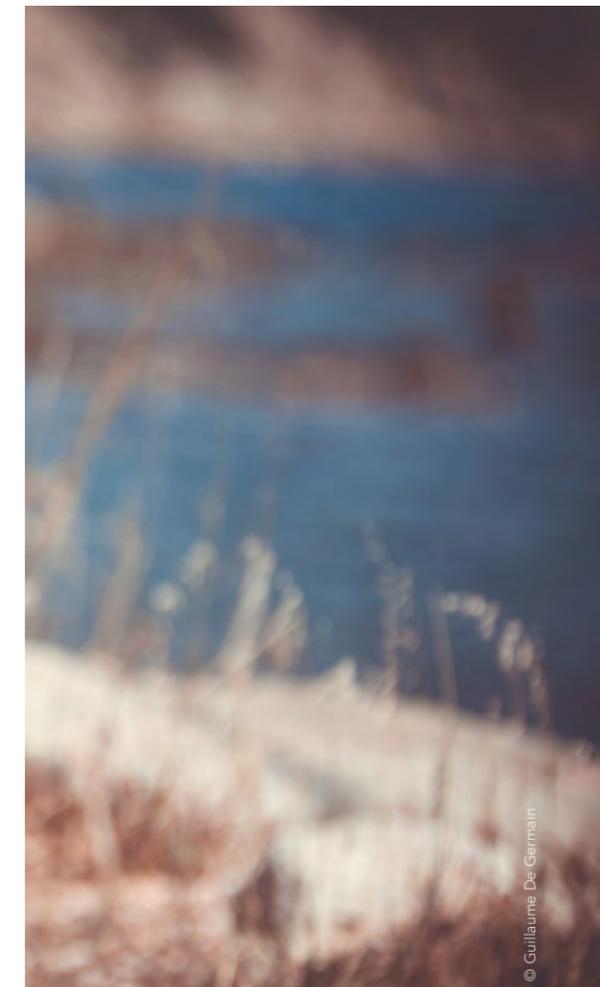
André Fortin, député de Pontiac, en est à son deuxième mandat. Il est papa de deux enfants âgés de 4 et 8 ans. Il me confie que c'est sa conjointe qui assume la charge mentale. Malgré une entente du couple partenaire, le papa avoue que les départs sont parfois déchirants et qu'il a dû, lui aussi, apprendre à gérer ses absences.

Mathieu Lacombe est député de Papineau et ministre de la Famille. Une double charge politique. Il est père de deux enfants. Il a expressément demandé à son entourage politique de faire de l'espace dans son agenda pour ses enfants. Et à sa grande surprise, sa demande est respectée.

On aura beau être préparé.e, avoir des conversations franches et respecter les ententes avec les conjoint.e.s, la politique exige un investissement considérable de la part des élu.e.s et de leurs familles. Le député de Papineau est bien conscient du fait que la politique pèse lourdement sur son couple et sur sa famille, mais il assume cette tension.

À la lumière des échanges que j'ai pu avoir avec les trois député.e.s, force est de constater que le sentiment de culpabilité n'a pas de sexe. Il n'a pas d'effet paralysant à partir du moment où le sentiment d'utilité que procure la politique apporte une compensation. •

Quand on fait le choix de s'investir, on accepte les exigences qui viennent avec. On peut souhaiter que les parlements s'adaptent et que la société évolue. Mais la réalité est ailleurs. Le plus grand défi est d'accepter et de lâcher prise avec l'idée d'être parfait.e.



Caroline St-Hilaire a été députée à la Chambre des communes pour le Bloc québécois de 1997 à 2008. Elle a été élue mairesse de la ville de Longueuil en 2009. Après son retrait de la vie politique en 2017, elle s'est jointe aux équipes de TVA LCN. Caroline est aujourd'hui chroniqueuse à QUBradio et analyste à l'émission de télé La Joute, diffusée du lundi au vendredi de 16h à 17h sur LCN.



Liberté

Au début de la pandémie, plusieurs se sont mis à espérer que la crise accouche d'une société nouvelle. Les uns la souhaitent écologiste, les autres la voulaient démondialisée, tous croyaient, en général, qu'elle aurait au moins le mérite de miser sur l'achat local, et de reconnecter chaque société à sa propre réalité, loin des fantasmes mondialisés. Ce n'était pas une si mauvaise idée. À tout le moins, il y avait dans ces propositions des idées qui méritaient d'être entendues.

Qu'en est-il, plus d'un an après le début de cet événement d'ampleur historique? On ne sait plus vraiment. La crise s'étend, nous installons collectivement dans la dépression, et plus personne ne sait exactement de quelle manière nous en sortirons, et surtout, dans quel état. On sait encore moins quand nous quitterons nos tanières. La pandémie n'aura pas accouché d'une société nouvelle, mais d'une société disloquée, démembrée, ayant presque perdu l'habitude de socialiser, comme si l'âme humaine s'était atrophiée à voir les corps confinés.

Et pourtant, je veux croire qu'au fur et à mesure où les libertés seront restaurées, même partiellement, même de manière trop limitée, un formidable désir de liberté se fera entendre. Il n'aboutira pas à une société idéale, conforme aux fantasmes politiques de tous les planificateurs de mondes parfaits. Évidemment, certains resteront traumatisés longtemps par la crise et seront apeurés à la vue d'un autre humain. Mais je veux croire que ce réflexe de



Mathieu Bock-Côté

mort, qui consiste à se terrer pour se préserver, ne durera pas éternellement.

Le cœur humain, pour battre, a besoin de battre en chœur. C'est à travers la communauté que chaque individualité se dévoile. Les amis se réuniront, les familles se retrouveront, et j'ose même croire que dans ce monde où nous nous retrouverons, nous prendrons plaisir, du moins pour un temps, à nous délivrer de nos pyjamas et à participer à d'élégants banquets où les hommes et les femmes se courtiseront courtoisement, où chacun, pour plaire à l'autre, cherchera même à devenir élégant.

L'histoire est complexe. Si le monde d'après la pandémie ne sera pas un calque de celui d'avant, et s'il faudra s'y adapter, la bête humaine, elle, demeurera la même, contradictoire, lumineuse et sombre, perfectionniste et brouillonne, assoiffée de liberté et peureuse, courageuse et angoissée, et je veux croire qu'elle cherchera à construire un monde qui traduira ses désirs et ses conflits, un monde humain, qui ne se laisse jamais enfermer dans une seule définition.

Ce monde ne plaira pas aux utopistes et aux idéologues, mais il permettra aux amis de se rassembler sur une terrasse, pour parler ensemble de leurs utopies respectives, en riant, en s'engueulant, en se réconciliant, et que c'est justement dans ces querelles joyeuses autour d'un verre que la liberté se concrétise et prend tout son sens. •



La diversité entrepreneuriale, pilier d'une relance plus inclusive

À l'automne est né le mouvement Relançons MTL, ce vaste effort de mobilisation du milieu des affaires qui visait à définir les bases sur lesquelles doit s'appuyer la relance de nos secteurs d'activités et de nos entreprises. Au terme de cet exercice, nous avons pu relever un puissant consensus autour de six principes fondamentaux qui doivent guider la relance de l'économie de la métropole, et qui nécessitent l'engagement de tous pour se concrétiser.

L'un de ces principes repose sur le concept d'inclusion. La relance doit avoir comme principal objectif de permettre à tous et à toutes de participer significativement à la vie économique, sociale, politique et culturelle de notre collectivité. Le message est sans équivoque: nous devons non seulement reconnaître, mais bel et bien mobiliser toutes les forces en puissance pour encourager l'apport de tous les groupes à la société et assurer une véritable égalité des chances.

C'est dans cet esprit que la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Femmessor ont tenu, le 26 mars dernier, le tout premier Forum sur la diversité entrepreneuriale. Le Forum a permis de rassembler des intervenants provenant de toutes les sphères du milieu entrepreneurial – dirigeants et dirigeantes d'entreprises, représentants et représentantes d'organismes subventionnaires et de soutien à l'entrepreneuriat – pour dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat inclusif au Québec et dans la métropole, et définir les obstacles qui se dressent devant les femmes et les autres groupes minoritaires à travers le cycle de vie de leur entreprise.

Quelques semaines plus tard, nous avons dévoilé une étude conjointe qui recense les retombées positives d'une meilleure représentation des femmes et des communautés diversifiées



Sévrine Labelle
Présidente-directrice générale
Femmessor



Michel Leblanc
Président et chef de la direction
Chambre de commerce du
Montréal métropolitain

dans le tissu entrepreneurial, et énonce des pistes de solutions.

Les principaux constats que cette étude nous permet de tirer sont que plusieurs idées préconçues subsistent, notamment en matière d'accès au financement, aux réseaux et au mentorat. De plus, malgré que les intentions de démarrage pour les entreprises à propriété féminine aient triplé au cours des dix dernières années, les femmes demeurent sous-représentées au sein de l'écosystème entrepreneurial. Par ailleurs, les entreprises dirigées par des groupes minoritaires souvent plus jeunes, plus petites, présentent un chiffre d'affaires inférieur à celles dirigées par des groupes majoritaires. Il reste du chemin à parcourir.

Un milieu entrepreneurial plus inclusif contribue à l'ensemble de la société et assure notre prospérité collective. Une meilleure représentation des femmes et des groupes minoritaires à la tête d'entreprises est un symbole fort de dynamisme, qui permet de bâtir des milieux

de travail paritaires, diversifiés, plus créatifs et plus compétitifs. Le potentiel y est énorme: un accroissement de 35% sur dix ans de l'entrepreneuriat féminin permettrait de générer entre 21 273 et 45 622 emplois supplémentaires, et engendrerait des retombées sur la masse salariale estimées entre 1,16 et 2,5 milliards de dollars au Québec. Non seulement une meilleure diversité dans l'écosystème entrepreneurial permet-elle de créer davantage de richesse, elle permet également d'élaborer de meilleures réponses aux défis de demain.

Le milieu des affaires est prêt à passer à l'étape suivante. C'est grâce à des organismes comme Femmessor et à des publications comme Première en affaires que nous pourrions valoriser et soutenir le parcours des femmes entrepreneures et celui des entrepreneurs provenant de groupes minoritaires. En multipliant et en donnant une vitrine aux nombreuses histoires à succès, nous serons en mesure de provoquer un véritable effet d'entraînement qui permettra à tous et à toutes d'atteindre leur plein potentiel, au bénéfice d'une économie résolument plus inclusive. •

BDC : UNE BANQUE ENGAGÉE À ÉTABLIR UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INCLUSIVE



Maude Pariseau

Directrice - Approvisionnement

La diversité et l'inclusion sont au cœur des valeurs et de la stratégie d'affaires de BDC. Nous voulons que l'organisation, tant ses employés, ses clients, que ses fournisseurs reflètent l'évolution de la main-d'œuvre et des entreprises du Canada. C'est pourquoi, en 2019, nous avons lancé notre programme de diversification des fournisseurs.

Le programme constitue un scénario gagnant-gagnant pour les entrepreneurs canadiens, les entreprises issues de la diversité et BDC. Ainsi, les clients et les fournisseurs bénéficient-ils d'une visibilité et d'occasions d'affaires

accrues. De son côté, BDC profite d'offres plus concurrentielles lui permettant d'introduire plus d'innovation et d'assurer la croissance durable de son organisation.

BDC s'est engagée à établir une chaîne d'approvisionnement inclusive en augmentant ses dépenses globales auprès de nouveaux fournisseurs variés, particulièrement les entreprises détenues et exploitées majoritairement par une ou plusieurs personnes appartenant à l'un des groupes suivants : femmes, personnes noires, minorités visibles, autochtones, LGBTQ+, anciens combattants, personne ayant des limitations physiques ou d'autres handicaps. Cette approche nationale, centrale à notre mission, vise à contribuer au développement et à la création

d'entreprises canadiennes prospères et solide. Nous nous efforçons également d'agir comme chef de file en favorisant la diversité des fournisseurs et en incitant d'autres grandes organisations à mettre en place de meilleures pratiques. Nous croyons que nous pouvons tous avoir un important impact si nous regardons au-delà de nos dépenses. Nous sommes tous gagnants lorsque les entreprises favorisent la diversité d'entreprises au sein de leurs chaînes d'approvisionnement,

Pour toute question sur notre programme de diversité des fournisseurs, visiter notre site Web à l'adresse bdc.ca/fournisseur.



BDC est la banque des entrepreneurs canadiens. Elle offre un accès à du financement ainsi que des services-conseils afin d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir.

INDICE

Selon l'Indice entrepreneurial québécois de Réseau mentorat, l'avenir appartient aux jeunes, aux femmes et aux immigrants. Les sondages ont été menés auprès de 5000 répondants choisis parmi les audiences de Léger et près d'un millier de propriétaires d'entreprises issus du réseau des partenaires de l'initiative, la CDPQ, Angés Québec, l'Ordre des CPA du Québec et la Banque Nationale. Conclusion : les femmes hésitent moins à attendre la fin de la pandémie pour se lancer en affaires. Et parmi les nouveaux arrivants interrogés dans le cadre de l'étude, près de 30% déclarent une intention de se lancer en affaires. De nombreux investisseurs ont déjà fait le pari de soutenir cette diversité dans leurs choix financiers, puisque cette composante du tissu entrepreneurial devient un critère de performance qui se mesure. Goldman Sachs, S&P, Engie : les grands acteurs de notre économie se penchent sur la question depuis plusieurs années et le constat est le même. La diversité stimule la performance.

ARMÉNIE

Les régions du Haut-Karabakh et de l'Artsakh situées en Azerbaïdjan ont été le théâtre de violents affrontements à l'automne dernier. Malgré ces revers pour les communautés arméniennes qui ont dû fuir la région, les femmes se mobilisent. L'Union générale arménienne de bienfaisance a lancé une campagne pour favoriser l'émancipation des femmes arméniennes et les encourager à développer leur autonomie financière. Avec un programme qui nourrit les microentreprises, des formations en technologie numérique et un volet qui favorise l'engagement social. À la bonne heure.

CÔTE D'IVOIRE

Côte d'Ivoire. Le scrutin du 6 mars 2021 a donné des résultats peu convaincants en matière de parité. Sur 254 député.e.s élu.e.s, 32 sont des femmes, malgré l'adoption en 2019, d'une loi ordonnant aux partis politiques de présenter au moins 30% de candidates.

Vingt candidates ivoiriennes ont participé, le 17 février, à la formation *Communiquer avec les médias* donnée par Marie Grégoire.

Elizabeth Cordeau Rancourt a assisté à une formation initiée par ONU Femmes avec le Groupe Femmes, Politique et Démocratie (GFPD), dont la mission est d'éduquer les femmes à l'action citoyenne et démocratique. L'organisme cultive depuis plusieurs années des relations à l'extérieur du Québec pour développer des alliances et des amitiés avec celles qui se destinent à un avenir politique.

La pandémie a donné au Groupe une occasion de saisir le virage numérique. Les rencontres en webdiffusion sont les manifestations de relations et d'échanges qui nourrissent le débat démocratique et les échanges avec la francophonie.

Après avoir partagé des expériences pour parer les candidates à affronter des situations typiques du parcours politique, les candidates ont décrit les défis qui les préoccupent dans la course vers les législatives.

Chacune a pris la parole pour mettre de l'avant son projet politique. Les raisons qui poussent ces citoyennes à s'engager sont les mêmes : une volonté de promouvoir l'autonomie des femmes dans tous les secteurs, mais surtout, un combat pour l'accès à l'éducation, principalement pour les petites filles. L'égalité des chances est au centre des discours pour ces femmes dans une société où bien des obstacles restent à franchir. D'après le classement de l'Union interparlementaire, la Côte d'Ivoire se situe au 158^e rang d'un classement qui recense le nombre d'élues dans les législatures des 197 États.

LA CHAMBRE DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE PLUS DE 100 ANS À PROTÉGER LE PUBLIC

C'est en 1905 qu'a débuté la longue histoire de protection du public de la Chambre de la sécurité financière (CSF). En effet, la Chambre affiche un riche historique de plus de 100 ans, fruit de visionnaires du secteur des services financiers qui au fil du temps se sont investis dans le développement et l'encadrement de leur profession.



Aboutissement de cette longue évolution, la CSF que l'on connaît aujourd'hui est un organisme d'autoréglementation (OAR) créé par la *Loi sur la distribution de produits et services financiers* (LDPSF). Sa mission: protéger le public par l'encadrement de 32 000 membres exerçant dans cinq sphères d'activité, soit le courtage en épargne collective, la planification financière, l'assurance et l'assurance collective de personnes et le courtage en plans de bourses d'études.

Le consommateur bénéficie de conseils professionnels multidisciplinaires

À titre d'OAR, la CSF profite de la connaissance de la profession qu'ont ses membres. Ceux-ci participent à l'élaboration des règles de déontologie et de formation continue, siègent au conseil d'administration, au comité de discipline et à plusieurs comités, dont celui sur la formation. Ce modèle de gouvernance procure à la Chambre non seulement toute l'expertise pour encadrer la profession, mais il lui assure une plus grande souplesse d'intervention qui lui permet d'accomplir sa mission.

MISSION : PROTECTION DU PUBLIC

La CSF a pour mission la protection du public. Elle l'actualise en encadrant la pratique de 32 000 professionnels qui conseillent les Québécois en matière de sécurité et de planification financière, ainsi qu'en matière d'épargne et de retraite. Les professionnels doivent en tout temps maintenir une conduite exemplaire et toujours voir au meilleur intérêt de leurs clients. Ainsi, pour maintenir de hauts standards dans leur pratique professionnelle, nos membres doivent suivre de la formation continue et des règles déontologiques strictes telles qu'édictées dans leur Code de déontologie.

La CSF s'assure que les conseillers du secteur des services financiers qui cumulent différents champs de compétence comme l'assurance vie, les placements, la planification financière interviennent auprès des consommateurs selon les meilleures règles. Son intervention multidisciplinaire constitue un avantage indéniable pour le public puisqu'elle permet un encadrement uniforme et optimal entre les différentes disciplines exercées par les conseillers membres de la Chambre.

Des mécanismes de prévention efficaces pour une meilleure protection du public

Depuis sa création, la CSF s'assure des meilleures pratiques de ses membres afin de protéger le public et de lui inspirer confiance. Au fil des ans, son leadership en la matière s'est manifesté par plusieurs initiatives. En 2006, la CSF est devenue le premier organisme au Canada à exiger que ses membres complètent régulièrement un programme de formation continue en matière de conformité aux normes, d'éthique et de pratique professionnelle. Elle a également été la première à mettre sur pied un cours obligatoire en conformité.

D'autre part, la CSF exerce une surveillance de tous les instants de la pratique de ses membres pour traiter les écarts de conduite déontologique. Les enquêtes du syndic, réalisées de manière indépendante et confidentielle, peuvent mener à une plainte devant le comité de discipline et, le cas échéant, à une sanction disciplinaire lorsqu'un membre est fautif.

DOSSIER AGRICULTURE

Les temps changent

Bien manger et bien vivre, voici les nouvelles résolutions de ceux qui ont pu prendre le confinement et les restrictions liées à la pandémie avec philosophie. Tout le monde n'est pas égal face aux impératifs de la vie et à l'argent qu'il faut gagner pour mener son chemin. Mais les nouvelles générations ne veulent plus vivre pour travailler. Leurs parents prennent aussi goût au plaisir de cuisiner, comme en témoignent la popularité des magazines *Ricardo* ou *Trois fois par jour*.

Le paysage agricole a changé. Si certains producteurs pérennisent leur pratique grâce à une relève familiale, les fermes ancestrales ont cédé du terrain à de grandes exploitations dans les dernières années. Aujourd'hui, les goûts des consommateurs évoluent tandis que la croissance durable fait partie des préoccupations et que le bien-être animal retrouve une place dans la chaîne de production.

Fromages fins, agriculture nordique, production maraîchère à petite échelle: nous avons plus qu'une raison de nous réjouir de ces heureuses transitions. Une promenade dans les allées du marché Jean-Talon ou dans une ferme locale aura tôt fait de nous réconcilier avec le contexte des derniers mois. Et de nous faire prendre conscience de la chance que nous avons de vivre au Québec en 2021.

DÉBORAH LEVY

CE DOSSIER A ÉTÉ RÉALISÉ
AVEC LA COLLABORATION
DE LARA ÉMOND

TEXTES DE
CAROLINE RODGERS



FRUITS ET LÉGUMES : LA CHAÎNE ALIMENTAIRE SE TRANSFORME

Plus que jamais, les planètes sont alignées pour encourager l'achat local au Québec et favoriser les producteurs maraîchers. Toutefois, les défis à relever sont nombreux, qu'il s'agisse du climat, de la pénurie de main-d'œuvre, de la concurrence étrangère ou de la volatilité des prix.

Les tendances sont claires : le consommateur, plus soucieux de sa santé et de l'environnement, recherche davantage des produits bio et locaux lorsqu'il peut se le permettre. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs accentué cette volonté d'acheter local. Toutefois, même si les goûts et les habitudes évoluent, le prix des aliments demeure le facteur décisif dans la plupart des achats alimentaires.

« Il y a de petites fermes avec une production marginale qui intéresse les citadins, par exemple dans les marchés publics, mais la vaste majorité des gens continue d'aller au supermarché et recherche avant tout de bons prix, dit Sylvain Charlebois, professeur en management et en agriculture à l'Université Dalhousie. Or, les prix sont très volatils. L'an dernier, par exemple, le prix des tomates a augmenté de 25% en un mois. Pour favoriser la production locale, il faudrait autant que possible stabiliser les prix. Une plus grande autonomie alimentaire permettrait de mieux contrôler cette volatilité. »

Au Québec, environ la moitié des aliments que nous consommons provient de l'étranger. Le gouvernement du Québec s'est donné pour mission de favoriser l'autonomie alimentaire et vise un objectif de 56%. En novembre 2020, on annonçait l'injection de 157 millions pour favoriser les initiatives en ce sens.

En conférence de presse, un défi était lancé à la population par André Lamontagne, ministre de l'Agriculture : remplacer 12\$ par semaine d'achats de produits étrangers par des produits locaux. Si chaque ménage québécois le faisait, cela permettrait d'augmenter d'un milliard par an la demande auprès de nos producteurs.

L'INDUSTRIE MARAÎCHÈRE AU QUÉBEC

L'industrie maraîchère du Québec peut compter sur 650 producteurs tirant leur revenu principal de la production de légumes. Ces derniers cultivent 25 000 hectares et emploient 20 000 travailleurs, selon les chiffres de l'Association des producteurs maraîchers du Québec.

« Au Canada, la tendance lourde va vers une production plus industrielle en agriculture, mais au Québec, on constate tout de même une volonté de soutenir une plus grande pluralité agricole, dit Sylvain Charlebois. »

Beaucoup de gens souhaitent lancer une ferme ou une petite production. Cela a toujours été difficile, mais depuis quelque temps, on constate une plus grande ouverture du côté de l'Union des producteurs agricoles, ainsi qu'au MAPAQ. Au Québec, il y a une reconnaissance que l'on peut faire les choses autrement. D'un côté, on a des consommateurs qui recherchent des produits locaux, et de l'autre, des gens qui veulent un retour à la terre. C'est donc important pour la province de s'ajuster en conséquence. »

Ce retour à la terre doit toutefois tenir compte de l'innovation.

« La politique d'autonomie alimentaire présentée l'automne dernier s'inscrit dans une mouvance de produire davantage en serres à longueur d'année en utilisant les nouvelles technologies, dit Sylvain Charlebois. Le Québec a la chance d'avoir accès à une énergie propre et abordable. De plus, les serres, qui sont souvent plus proches des villes, permettent d'accéder à un meilleur bassin de main-d'œuvre. Elles constituent une agriculture en environnement contrôlé, dans des écosystèmes fermés, ce qui contourne les problèmes de climat et de sécheresse. Mais ce n'est pas simple à développer, on ne s'improvise pas serriste. »

DE NOUVELLES AVENUES POUR LES PRODUCTEURS

Du côté de la distribution, on constate une évolution des réseaux permettant d'accéder aux produits locaux ou bio, notamment les légumes frais. L'accès est désormais plus facile. L'agriculture soutenue par la communauté (ASC) est maintenant bien implantée et ce, depuis 25 ans. Cette formule permet de faire affaire directement avec le producteur, sans intermédiaires.

De plus en plus de ménages sont abonnés à un « panier bio » qui leur est livré à domicile en provenance de leur « fermier de famille ». Les fermiers de famille, un réseau « solidaire » de 145 producteurs maraîchers certifiés ou précertifiés bio, est un bon exemple.



Sainte-Félicité, Bas-Saint-Laurent

Des Co-PDG terre à terre qui cultivent le dépassement de soi.

Entreprise de 3^e génération,
c'est sur le bonheur des employés
au travail que s'appuie la croissance.



berger.ca |    | 1 888 771-4462

En ville, des citoyens se tournent aussi évidemment vers les marchés publics tels que les marchés Jean-Talon ou Atwater, mais en 2021, si l'on souhaite acheter local, nul besoin de se déplacer, surtout si l'on habite une grande ville. Il est maintenant possible de faire son marché de fruits et légumes locaux complètement en ligne, grâce à de nouveaux modèles d'affaires qui permettent aux petits producteurs et transformateurs de rejoindre les consommateurs autrement. Il s'agit d'une alternative intéressante, alors qu'il peut être difficile pour les petits joueurs de satisfaire aux exigences des grandes chaînes d'alimentation.

Quelques exemples : les Fermes Lufa, qui cultivent dans des serres hydroponiques installées sur les toits, servent aussi d'intermédiaire entre une

foule de microtransformateurs et les consommateurs. À ses propres cultures, l'entreprise a greffé une offre très élaborée provenant d'autres producteurs, qu'il s'agisse de miel, de produits laitiers, de viande et de boulangerie.

Il en va de même avec la boutique en ligne Maturin, qui permet d'acheter quelque 2 000 produits en provenance de 250 producteurs et transformateurs.

Au Québec, environ la moitié des aliments que nous consommons provient de l'étranger. Le gouvernement du Québec s'est donné pour objectif de favoriser l'autonomie alimentaire.

QUELQUES CHIFFRES

SUR LA PRODUCTION MARAÎCHÈRE AU QUÉBEC

650

Producteurs maraîchers

20k

Travailleurs à l'emploi

145

Producteurs maraîchers certifiés ou précertifiés bio

2 000

Produits disponibles en ligne sur maturin.ca

25k

Hectares de terre

BIO, LOCAL, RESPONSABLE ON NE FAIT PLUS L'ÉPICERIE COMME AVANT

Chaque année, les Québécois dépensent plus de 40 milliards pour se nourrir, et un ménage consacre en moyenne 16 % de son budget à l'alimentation, selon l'Institut de la statistique du Québec. Nos choix alimentaires ont donc un impact important sur l'environnement, sur les conditions de vie des travailleurs et sur les tendances du marché, lequel s'adapte aux besoins des consommateurs.

Au cours de la dernière décennie, on a assisté à une conscientisation croissante de la population envers les conséquences de ses choix de consommation, qu'il s'agisse d'acheter une voiture, des vêtements ou de la nourriture. En alimentation, les produits santé, régionaux, locaux ou bio ont vu leur cote de popularité augmenter. On se préoccupe aussi de plus en plus des répercussions écologiques de l'emballage et du transport des aliments. On se pose des questions éthiques plus pointues : cette culture endommage-t-elle les sols ? Telle espèce de poisson est-elle en voie de disparition ? Qui a produit mon café, mon thé, mon chocolat ou mon sucre ?

« Ces tendances ont un effet certain sur l'état de l'industrie alimentaire, constate Sylvie Cloutier, présidente-directrice générale du Conseil de la transformation alimentaire du Québec. Cette année, certaines de ces tendances vont encourager notre agriculture. Par exemple, en santé, on parle beaucoup de protéines végétales : lentilles, pois chiches et autres, sont des produits dont la consommation est à la hausse. »

L'ANNÉE COVID-19 ET SES CONSÉQUENCES

Évidemment, la pandémie de COVID-19 a elle aussi eu un effet sur nos habitudes, notamment à cause du télétravail et de la fermeture forcée des salles à manger dans les restaurants sur des périodes prolongées.

« Les gens ont cuisiné davantage à la maison et cela a ramené certaines habitudes, dont le petit déjeuner. Bien des gens ne prenaient plus le temps de déjeuner



© Alisa Golovneka

avant d'aller travailler. Dans la dernière année, on a vu une hausse de la demande pour les produits de petits déjeuners. Si l'on regarde seulement les céréales, on a une belle offre de produits québécois. »

Les modèles d'affaires s'adaptent aussi aux tendances, notamment avec l'offre de produits prêts-à-manger ou prêts-à-cuisiner sous forme de boîtes livrées à domicile qui a explosé, avec les Goodfood, WeCook, Cook It, et du côté des céréales à déjeuner, Oatbox.

« Les ventes de ces entreprises ont connu une hausse fulgurante au cours de la dernière année, dit Sylvie Cloutier. Le fait de ne plus pouvoir aller au restaurant, de ne plus voyager, et pour certains, la crainte du virus a favorisé leur essor. »

Un reproche est souvent adressé à cette industrie naissante du prêt-à-cuisiner, toutefois : la question du suremballage.



© Annie Spratt

CONTRE LE GASPILLAGE

À l'autre bout du spectre, on trouve les épicerie zéro déchet, qui permettent au consommateur d'apporter ses propres contenants et d'acheter des ingrédients en vrac, comme c'est le cas de Loco, une entreprise fondée par trois femmes, et qui compte maintenant quatre magasins.

« La tendance à l'antigaspillage et à la réduction des déchets est à la hausse, dit Sylvie Cloutier. On voit la création d'une économie circulaire. Par exemple, des producteurs de pommes de terre ont signé une entente avec la compagnie Loop, pour en faire de la vodka. »

Loop achète des fruits et légumes « mal-aimés », rejetés pour la vente au détail, souvent en raison de leur apparence, et les récupère pour en faire des jus et autres boissons.

Du côté des emballages, on a vu apparaître, surtout dans les produits laitiers, davantage de contenants réutilisables et consignés. C'est le grand retour des pots de lait en verre que l'on peut rapporter à l'épicerie, notamment avec des marques comme La Pinte, Chagnon et Lampron, ou des petits pots de yogourt que l'on peut réutiliser pour ranger ses épices ou de menus objets, comme la gamme Riviera de la Maison Chalifoux.

PRODUITS LOCAUX : DES SPÉCIALISATIONS

En matière d'achats locaux ou responsables, on assiste aussi au développement de produits de plus en plus spécifiques ou associés à une région, comme les produits nordiques, qui proviennent du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Il s'agit d'un créneau d'excellence et d'un programme de certification, AgroBoréal, qui vise à « authentifier des produits qui viennent du territoire boréal québécois et à valoriser des pratiques responsables en cohérence avec des principes de développement durable ».



© Jimmy Dean

On valorise ainsi des produits qui sont issus d'une région aux hivers rigoureux, avec une importante couverture neigeuse, un éloignement des autres zones agricoles et un savoir-faire artisanal, entre autres. Ainsi, le lait « nordique » de Nutrinor est réputé provenir de vaches nourries principalement du foin des champs de la région, ce qui aurait une influence sur son goût. •

Un repreneuriat rêvé



© Merritt Thomas

Comme beaucoup d'entrepreneurs, Caroline Chénier a un parcours éclectique. Après des études en psychologie et un baccalauréat en administration, elle a travaillé au sein de la Défense nationale. Depuis longtemps, son conjoint et elle rêvaient de devenir propriétaires d'une entreprise agricole. Ils souhaitaient passer plus de temps avec leurs enfants et bâtir un projet de famille.

UN APPUI DÉTERMINANT

Lorsqu'ils ont été approchés par les Serres Gatineau, entreprise fondée par l'oncle de Caroline en 2002, Patrick et elle ont été séduits par l'idée de produire localement des produits frais et sans pesticides 12 mois par année. N'ayant pas d'expérience dans le domaine, le couple a pris trois ans afin de monter un plan de relève (financement, conseillers, équipe, etc.) et préparer leur transition. Après avoir déménagé dans la région de l'Outaouais avec leurs enfants et travaillé pendant un an dans l'entreprise, le couple a officiellement acquis l'entreprise en 2019, et ce, entre autres, grâce à un appui du Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) qui soutient des projets de relève.

CHANGER LE MONDE, UNE BOUCHÉE À LA FOIS

Leur première saison, malgré les défis qu'a amenés la crise de la COVID-19, a été un vif succès. Avec leurs installations actuelles, les Serres Gatineau nourrissent 500 familles et l'entreprise peine à répondre à la demande! Caroline est motivée par le fait d'avoir un effet positif sur sa communauté, et nourrir les gens, la base de la vie, est ce qui la motive le plus. Son leadership a été souligné par l'organisme Femessor puisqu'elle est la seule femme de la région de Gatineau à avoir réussi à se hisser dans le palmarès des 100 entrepreneures québécoises qui changent le monde.

DÉJÀ 10 ANS DE PARTENARIAT AVEC LA RELÈVE AGRICOLE**Geneviève Grossenbacher et James Thompson, Notre petite Ferme, Lochaber-Partie-Ouest**

« Après notre expérience sur la plateforme agricole de l'Ange-Gardien, le FIRA nous a soutenus afin de nous installer sur la ferme de notre choix avec leur programme de Location-achat. Aujourd'hui, nous avons pu l'acheter grâce à l'option d'achat exclusive. »

Alexandre Prémont et Axel Holstein, Honfleur

« Pour réussir le transfert de la ferme, il me fallait une autre approche. La location-achat m'a permis de reporter l'achat d'une partie des terres. »

DES SOLUTIONS D'ACCÈS À LA PROPRIÉTÉ AGRICOLE

Vous avez 39 ans ou moins et êtes entrepreneur agricole ou en voie de le devenir

LOCATION-ACHAT DE TERRE • PRÊT DE MISE DE FONDS

Pour une évaluation préliminaire de votre projet sans obligation, communiquez avec nous! **1 855 270-3472 • lefira.ca**



LA TD EST FIÈRE DE SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ.

Notre mission est simple : **faciliter la réussite et la croissance des affaires des femmes entrepreneures.**

C'est pourquoi nous avons formé notre équipe au-delà des solutions financières du porte-feuille de services de la TD. Repérez désormais grâce à ce badge, nos « Banquiers accrédités » au service des femmes d'affaires du Québec!



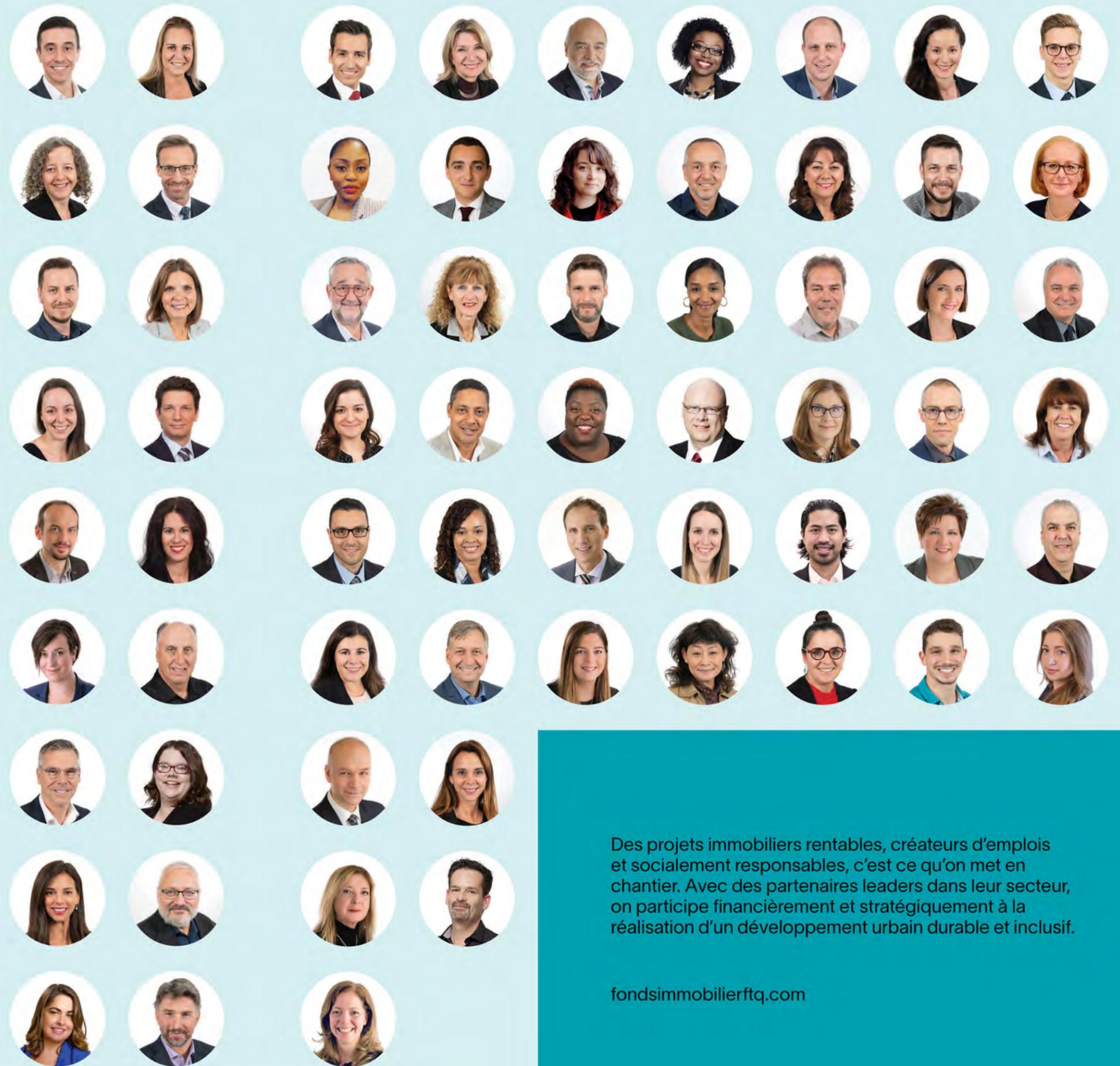
Communiquez avec notre directrice régionale, Déborah Cherenfant.
deborah.cherenfant@td.com

CAHIER SPÉCIAL

Immobilier au féminin

- | | | |
|---|---|--|
| 38 REPENSER LA VILLE AVEC LAURENCE VINCENT | 51 IMMEUBLES DE BUREAUX ET ENTREPRISES EN MAL D'ESPACES
Gilbert Leduc | 59 TROIS TENDANCES À SURVEILLER
Gilbert Leduc |
| 42 LES TEMPS SONT DURS POUR LES CENTRES COMMERCIAUX
Gilbert Leduc | 52 L'AVENIR DE NOS LIEUX DE TRAVAIL
CONTENU PARTENAIRE | 61 LA GESTION DES RISQUES
CONTENU PARTENAIRE |
| 44 PROVENCHER ROY: CRÉER À GRANDE ÉCHELLE PUBLICITÉ | 53 CENTRES COMMERCIAUX
Déborah Levy | 62 ANNIE LEMIEUX MISE SUR LE VOLET HUMAIN ET LA PÉRENNITÉ
CONTENU PARTENAIRE |
| 48 L'ÉCONOMIE APRÈS LA COVID-19
Elizabeth Cordeau Rancourt | 56 FEMMES ET IMMOBILIER
CONTENU PARTENAIRE | 63 TROIS QUESTIONS À DOMINIQUE ST-GELAIS
Martine Letarte |
| | 58 CONSTRUCTION ET DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER
CONTENU PARTENAIRE | |

On bâtit au féminin et au masculin.



Des projets immobiliers rentables, créateurs d'emplois et socialement responsables, c'est ce qu'on met en chantier. Avec des partenaires leaders dans leur secteur, on participe financièrement et stratégiquement à la réalisation d'un développement urbain durable et inclusif.

fondsimmobilierftq.com

REPENSER LA VILLE AVEC LAURENCE VINCENT

Promoteur immobilier investi dans le grand Montréal depuis les années 1980, Prével est derrière l'iconique projet du Lowney. Entre les rues Notre-Dame et Ottawa, à l'est de la rue Peel, les unités d'habitation et les espaces de vie ont suscité l'engouement de premiers acheteurs. C'était les premières années de Griffintown.

Après avoir fait ses preuves dans l'entreprise, Laurence Vincent reprend le flambeau de Prével. Plusieurs projets sont en cours pour les prochaines années et la jeune femme ne compte pas renoncer à ses idéaux.

CE DOSSIER EST OFFERT PAR PRÉVEL



© Sonia Guertin Photographie

Aux yeux de la présidente de Prével, l'immobilier n'est pas que de la brique et du mortier, c'est aussi un outil pour rendre la ville plus inclusive et durable.

Cette philosophie est à l'œuvre dans les différents projets lancés par le promoteur à Montréal, comme Union sur le Parc, le 21^e arrondissement, le Quartier général, les Cours Bellerive et Esplanade Cartier.

« Je veux créer des lieux animés et habités, où les gens ont envie de vivre et de travailler. D'ailleurs, je dis souvent à mes équipes de conception que l'imperfection vient contribuer à l'appropriation des espaces. Si c'est trop lisse, cela manque d'humanité. »

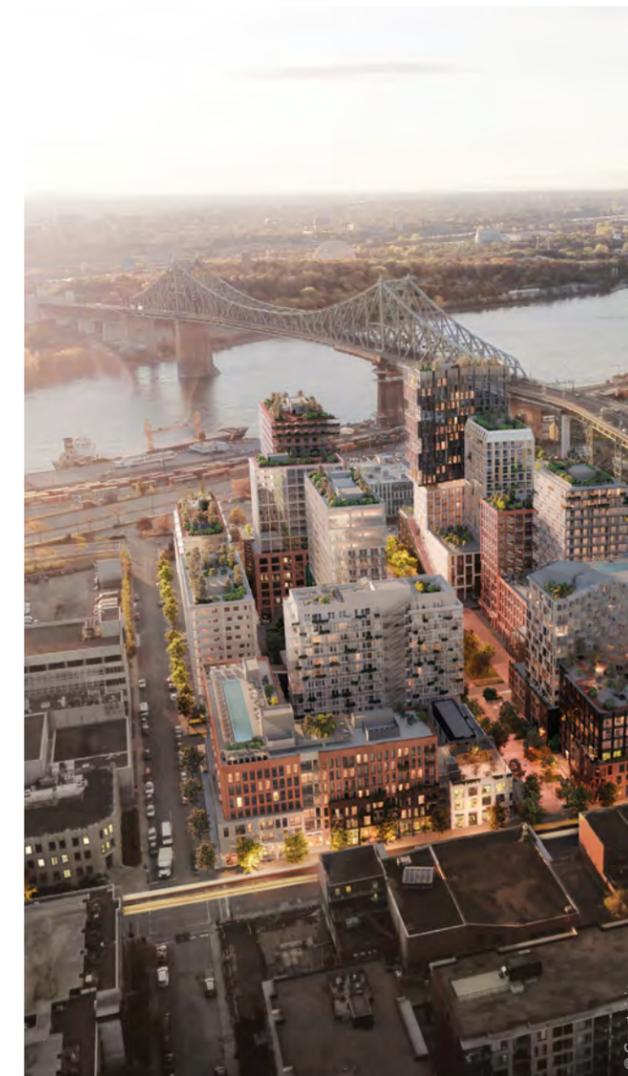
ATTIRER ET RETENIR LES FAMILLES

Pour maintenir un tissu urbain solide et garder de la vie en ville, Laurence Vincent a aussi pour ambition d'attirer et de retenir les jeunes familles à Montréal. « Le coût constitue un frein, bien sûr, mais il y a aussi le fait qu'en tant que Nord-Américains, nous avons grandi dans l'idée que si on a des enfants, on a besoin d'espace, d'un grand terrain, d'un sous-sol, etc. Il faut déconstruire ce mythe et changer les mentalités. D'ailleurs, on constate que dans de nombreuses autres cultures, il est naturel d'élever sa famille en milieu urbain et pas nécessairement dans un bungalow de banlieue », souligne-t-elle.

Oui, mais comment relever ce défi? Selon elle, il n'y a pas de solution simple à ce problème complexe et il s'agit d'un travail de longue haleine. « Admettons qu'un jeune vienne de l'extérieur pour étudier à Montréal, puis qu'il décroche son premier emploi. En lui donnant la possibilité d'acheter une petite unité à un prix qu'il peut se permettre, il pourra faire ses premiers pas dans l'immobilier. Au fil du temps, son condo prendra de la valeur et servira de levier financier quand, par la suite, il voudra acheter plus grand et fonder une famille. De plus, lorsque les jeunes achètent tôt, ils s'attachent à la ville, à l'urbanité et c'est ce sentiment d'appartenance qui leur donne envie de s'enraciner, de s'y installer à long terme », précise Laurence Vincent.

Puisque les enfants ont besoin de bouger, les projets de Prével comportent aussi des parcs et de grands espaces

verts, de même que des salles communes (atelier créatif, mini-gym). Quant à eux, les parents peuvent travailler dans des lieux partagés, s'entraîner dans un centre sportif ou encore cultiver fines herbes et légumes sur des toits végétalisés. Autrement dit, même si la superficie du condo est parfois moindre que celle d'une maison unifamiliale, les résidents ont tout de même accès à de vastes espaces partagés où ils peuvent socialiser et développer un écosystème de voisinage. « La tendance à l'économie de partage prend d'ailleurs de l'ampleur ces dernières années. Il faut se poser la question : a-t-on vraiment besoin d'un atelier ou d'une salle de bricolage en tout temps? Pourquoi ne pas plutôt faire une mise en commun qui profite à tous, en plus d'être bon pour la planète? », fait-elle valoir.



© Courtoisie



© Sonia Guertin Photographie

mais aussi du développement durable. Il faut se rappeler que l'étalement urbain a un coût, puisqu'il faut bâtir des infrastructures pour desservir des citoyens qui sont éparpillés sur un vaste territoire», explique-t-elle. La densification est donc une bonne façon de répondre à ce défi, tout en développant des usages mixtes – résidentiel, commercial, bureaux – où se crée une vraie vie de quartier.

À cet égard, Laurence Vincent est particulièrement fière d'Esplanade Cartier, un projet phare de Prével qui commence à sortir de terre sur un vaste terrain situé à proximité du pont du même nom. On y favorise la mixité sociale (condos et logements locatifs familiaux, abordables et sociaux), on y trouvera des entreprises et des commerces, un immense parc et une placette où travailleurs et résidents pourront interagir de façon spontanée. Le Y des Femmes a aussi récemment confirmé qu'il allait y établir ses locaux, une nouvelle dont Laurence Vincent se réjouit. « Esplanade Cartier représente notre expérience et notre savoir-faire acquis au fil des ans. C'est la somme de nos valeurs, de ce qui nous anime et de ce que nous avons toujours voulu faire, regroupé en un seul lieu », note-t-elle. Une sorte de village, harmonieusement intégré au quartier existant, où tout le monde se connaît, ce qui crée ainsi un sentiment de sécurité et donne un nouvel élan à ce territoire montréalais.

Car c'est aussi ça, habiter la ville : cela ne se limite pas à son petit chez-soi, cela s'élargit à ce qui se trouve en dehors, comme la bibliothèque, les espaces communs, les boutiques locales, la gastronomie, la culture. Bref, toute une communauté qui vit à l'unisson. •

CHOISIR LE FAIT URBAIN

Selon les plus récentes statistiques, près de 68% de la population de la planète habitera dans des villes en 2050. Une prévision qui est loin de déplaire à Laurence Vincent. « Je crois profondément à l'urbanité. À mon avis, c'est bénéfique du point de vue social, économique,



© Courtesie

QUESTIONS EXISTENTELLES

VOUS

CE QUI VOUS ANIME

Créer des bouts de ville, connecter des humains, faire une différence positive.

CE QUI VOUS REND HEUREUSE

Le clan. La famille. Déambuler au hasard dans une grande ville animée.

CE QUI VOUS RÉVOLTE

Quand, en tant que société, on fait les choses pour les mauvaises raisons.

VIEILLIR... ÇA VOUS DIT QUOI ?

C'est beau. C'est gagner en sagesse.

LES AFFAIRES ET LE MONDE

VOUS ET L'ARGENT

C'est un moyen pour réaliser de grandes choses. Mais ce n'est pas une fin en soi.

VOTRE SOCIÉTÉ IDÉALE

Une société inclusive où l'on arrive à aplanir les inégalités et dans laquelle tout le monde peut développer son plein potentiel.

DES CHOSES QUE VOUS AIMEZ DANS LE MONDE ACTUEL

La spontanéité, les opportunités, sortir des sentiers battus, partir d'une idée et accomplir quelque chose.

DES CHOSES QUE VOUS DÉTESTEZ

La vie 100% en télétravail, sans arts, sans culture, sans restaurant, sans effervescence, sans rassemblement entre amis, sans contacts avec les autres.

DES CAUSES QUI VOUS TIENNENT À CŒUR

La santé mentale, la sécurité alimentaire.

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU FÉMININ

ÊTRE FÉMINISTE AUJOURD'HUI, EST-CE TABOU ?

Non, mais on a chacune le droit à notre propre définition du féminisme.

LES QUOTAS

Le débat requiert beaucoup de nuance.

LE PATRIMOINE

Ce n'est pas une question de genres. Toute personne devrait recevoir une éducation financière lui permettant de prendre les meilleures décisions. Cela fait partie de l'émancipation de n'importe quel jeune adulte.

LES ÉCARTS DE SALAIRES ENTRE HOMMES ET FEMMES

Pour moi, c'est incompréhensible.

MENTORS, MODÈLES, ANTINOMIES

CELLES QUE VOUS ADMIREZ

Michelle Obama, Jane Jacob, Jeanne d'Arc.

PEU IMPORTE L'ÉPOQUE, DES PERSONNES AVEC QUI VOUS AIMERIEZ PASSER DU TEMPS

Barack Obama, Nancy Houston, Noam Chomsky.

UNE RENCONTRE DÉTERMINANTE QUI A CHANGÉ LE COURS DE VOTRE VIE, VOTRE CARRIÈRE

Sébastien Piché, professeur d'histoire.

CE QUE VOUS AIMEZ CHEZ LES AUTRES

La spontanéité. La volonté d'avoir du plaisir, de mener une vie agréable.

CE QUE VOUS DÉTESTEZ

La suffisance, le snobisme, les égos démesurés.

CONSO / TECHNO

UN PLAISIR COUPABLE

Écouter des épisodes de la série *Friends*.

UN SITE WEB QUE VOUS CONSULTEZ

Tous les sites Web des médias.

ACCRO AUX MÉDIAS SOCIAUX, AU TÉLÉPHONE OU PAS DU TOUT

Les médias sociaux, pas du tout. Les écrans, je tente de mettre une limite.

CULTURE ET LOISIRS

CE QUE VOUS LISEZ

En ce moment, *Yoga d'Emmanuel Carrère*.

DES LIVRES QUI VOUS ONT MARQUÉS

Nancy Houston, *Dolce Agonia*. *L'ombre du vent* de Carlos Ruiz Zafon.

DES FILMS QUI VOUS ONT MARQUÉS

Shawshank Redemption, *The Green Line*, *La vita è bella*.

VOS VACANCES IDÉALES

La Haute-Savoie, en été comme en hiver, en famille.

VOS VACANCES EN RÉALITÉ

La Haute-Savoie.

VOTRE COIN SECRET

La Haute-Savoie !

POUR CONCLURE

LES COMPROMIS QUE VOUS AVEZ CHOISI DE FAIRE

À méditer... Je dois encore les évaluer.

UN COMPROMIS QUE VOUS NE FEREZ PAS

Renoncer à mon intégrité.

Les temps sont durs pour les centres commerciaux

Gilbert Leduc

Les ventes en ligne constituent le vecteur de croissance de Souris Mini. Le créateur, fabricant et distributeur de vêtements pour enfants y a fait solidement sa place depuis 2011.

Mais n'allez surtout pas dire à la fondatrice et propriétaire de l'entreprise de Québec, Annie Bellavance, que les centres commerciaux n'ont plus leur raison d'être. Ses 20 boutiques au Québec, elle y tient comme à la prunelle de ses yeux.

© Parrish Freeman

«C'est important pour un détaillant de vêtements pour enfants d'avoir des boutiques pour permettre aux parents de venir chercher des conseils de la part d'un personnel compétent.»

La pandémie a fait mal aux centres commerciaux. Principalement les grandes surfaces qui misent sur la mode. «Leur valeur a chuté, l'achalandage a baissé, de nombreux détaillants peinent à payer leur loyer et le taux d'inoccupation ne cesse d'augmenter», énumère Hélène

Bégin, économiste principale chez Desjardins. «En revanche, les centres d'achats de proximité situés en banlieue et abritant une épicerie et une pharmacie s'en tirent bien.»

«Moi, je crois aux centres commerciaux. Bien sûr, nous n'y allons plus pour faire du lèche-vitrines comme avant, mais pour aller acheter ce dont nous avons besoin. C'est aussi, à mon avis, une question de générations. Les jeunes mamans, elles, achètent en ligne. Les grands-parents, eux, on les voit dans nos boutiques», expose Annie Bellavance, qui proposera à compter de l'automne une plateforme collaborative de revente de vêtements pour la marque Souris Mini.

Pour se sortir de leur torpeur, les centres commerciaux devront être créatifs, soutient-elle. •

«Je regarde ce qui se fait dans les musées au Québec pour attirer les visiteurs et je trouve ça fantastique. On crée des événements. On se fait voir et on se fait entendre. Il faudrait que les centres commerciaux s'en inspirent.»



PREMIÈRES EN IMMOBILIER

Avec **37 femmes** dans notre équipe de 95 employés, **BGO Montréal** est fière de contribuer à la représentativité des femmes dans l'industrie immobilière.

BentallGreenOak 



Créer à grande échelle

Architecte associée chez Provencher_Roy depuis 10 ans, Sonia Gagné y occupe les rôles de conceptrice principale et de chargée de projet. Elle fait partie de ces visionnaires capables de saisir rapidement les enjeux nuancés d'un milieu pour y intégrer harmonieusement et avec sensibilité des projets adaptés aux réalités des usagers.

Sonia Gagné a fait ses études en architecture à l'Université Laval. Elle se fait remarquer dès sa sortie de l'école en remportant non seulement un prix d'excellence de la faculté, mais également la Bourse du Collège des présidents remise par l'Ordre des architectes du Québec à un seul étudiant parmi toutes les universités au Québec. C'est en 2003 qu'elle se joint à l'équipe de Provencher_Roy, l'une des plus importantes firmes d'architecture au Canada à qui l'on doit, entre autres, le nouveau pavillon d'accueil de l'Assemblée nationale du Québec, le pont Samuel-De Champlain, et l'aménagement de la Tour de Montréal au Stade olympique.

Le premier mandat qui lui a été confié à son arrivée dans la firme est celui de la réfection d'enveloppe de l'hôpital Honoré-Mercier à Saint-Hyacinthe. C'est ce projet qui lui a permis de se familiariser avec Provencher_Roy, un groupe qui valorise ses équipes, les encadre, les guide et les inspire. Adhérant complètement à cette vision, elle a immédiatement fait sienne cette façon de travailler et intègre depuis les valeurs de la firme dans sa pratique par son engagement, sa forte intégrité, son respect des autres et sa volonté de collaborer. Excellente généraliste, Sonia Gagné touche à tous les secteurs architecturaux. En tant que conceptrice, ses forces sont la transformation et la mise en valeur d'espaces: ils sont les points de départ pour imaginer de nouveaux cadres, à la fois innovants, mais bien ancrés dans leur contexte.

Outre la participation à des concours qui ajoute une dose vivifiante d'adrénaline à son travail, Sonia Gagné affectionne particulièrement les projets de grand ensemble. Elle collabore d'ailleurs avec la Société de développement Angus à la transformation d'un secteur dans l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie depuis plusieurs années, l'écoquartier Technopôle Angus.

Cet exercice est très stimulant puisqu'il s'agit de réaliser des projets de revitalisation urbaine et d'architecture intégrant les grands principes de développement durable à dessein d'améliorer la vie de ses résidents. À cet effet, le projet déployé au port de Montréal est également un bon exemple. Bien que les installations portuaires soient situées en plein milieu de Montréal, les gens n'y avaient pas accès. Maintenant, grâce au Grand Quai, ils peuvent marcher sur le toit végétalisé pour voir les bateaux et accéder au Saint-Laurent. Témoin contemporain du succès de ce projet, le Grand Quai est aujourd'hui l'un des endroits les plus photographiés à Montréal, et les égoportraits présentant les vues exceptionnelles qu'il offre sur la ville et le fleuve foisonnent sur les réseaux sociaux. Ce mandat initial s'est montré si fructueux qu'il a fait naître une collaboration qui dure encore à ce jour, en plus d'entraîner une nomination aux prix *Female Frontier Award* dans la catégorie «équipe de l'année»; celle-ci, composée de femmes aux postes clés, est la seule en provenance du Canada en lice.

« L'objectif est de créer des espaces agréables et accessibles pour que les gens aient envie de se les approprier. »

«Le succès est toujours le fruit d'un travail commun bien orchestré, et j'aime avoir une collaboration ouverte et engagée avec nos clients. J'ai besoin que l'on soit de véritables partenaires pour transposer leurs idées et leurs besoins en réalisations architecturales de qualité.»



Le Grand Quai du port de Montréal vient moderniser les infrastructures portuaires tout en transformant la Jetée en une promenade fluviale.

En tant que conceptrice principale, Sonia Gagné a l'habitude de faire de la gestion d'équipe. Elle a d'ailleurs remporté le prix d'excellence et de leadership remis par CREW M en 2019. Ses talents de gestionnaire sont également reconnus dans son propre milieu de travail puisqu'elle fait partie de la relève dirigeante de Provencher_Roy, aux côtés de trois autres architectes chevronnés. Elle est aussi mentor pour les jeunes architectes avec qui elle trouve très dynamisant de partager des idées. Elle les incite à aller plus loin et ceux-ci lui donnent un élan créatif et novateur en retour. Réunis autour de la maquette d'un projet, tous sont à égalité.

« L'idée n'a pas besoin de venir de moi, elle doit juste être géniale! »

Peu importe ce qui se présente à elle, elle est d'avis que ce sont les gens, le travail d'équipe et la qualité des relations qui font qu'un projet se démarque. Sa vision de l'architecture est éminemment humaine. Sa voix énergique, son discours passionné et

le sérieux avec lequel elle pense les milieux de vie ne laissent aucun doute à ce sujet.

Ce texte est publié avec la collaboration de Provencher_Roy. L'entrevue a été réalisée par l'équipe de Premières en affaires.



L'aménagement du square Phillips pour la Ville de Montréal redonne son envergure d'origine au poumon vert de la rue Sainte-Catherine.

RICHTER

LEADERSHIP TOURNÉ VERS LE FUTUR : LES PERSPECTIVES SUR L'AVENIR DES ESPACES DE TRAVAIL ET DE LA VIE AU BUREAU

LORSQUE LA PLUPART DES EMPLOYÉS ONT DÛ ABANDONNER LEUR BUREAU EN MARS 2020, PERSONNE N'AURAIT IMAGINÉ QUE NOUS SERIONS ENCORE EN TÉLÉTRAVAIL PLUS D'UN AN PLUS TARD. MAIS LA VACCINATION ET LES NOUVELLES MESURES SANITAIRES SUSCITENT DE NOUVEAUX ESPOIRS ET SOULÈVENT DES QUESTIONS IMPORTANTES : TRAVAILLERONS-NOUS AUTREMENT APRÈS LA PANDÉMIE? SIX FEMMES D'AFFAIRES, SPÉCIALISTES DE L'IMMOBILIER CHEZ RICHTER, RÉFLÉCHISSENT, À PARTIR DE LA RÉALITÉ QUI LEUR EST PROPRE, À LA FAÇON DONT NOS ESPACES DE TRAVAIL SONT APPELÉS À ÉVOLUER.



STÉPHANIE LINCOURT

ASSOCIÉE

Pour Stéphanie, l'authenticité et la communication sont essentielles dans le monde du travail. La pandémie l'a certes obligé à modifier ses habitudes et son lieu de travail (et à composer avec les cours en ligne de ses deux enfants), mais cela n'a fait que la convaincre davantage de l'importance de nouer des relations solides entre collègues pour faire perdurer la culture d'entreprise.



MAUDE LAVOIE

ASSOCIÉE

Maude est réputée pour ses qualités d'écoute et est appréciée de tous ceux avec qui elle travaille. D'abord et avant tout parce qu'elle aime le contact avec les gens, elle a hâte de retrouver l'effervescence du travail de bureau et le contact avec ses collègues.

Comment l'environnement de travail devrait-il évoluer après la pandémie? On a tendance à oublier tous les changements qui se sont produits au cours de la dernière décennie. Nous nous dirigeons déjà vers des espaces plus collaboratifs dans l'industrie immobilière. Les échanges autant personnels que professionnels avec mes collègues me manquent, alors j'espère que nos milieux de travail favoriseront le travail hybride et la collaboration.

Qu'est-ce qui motivera les employés à retourner au bureau une fois que les autorités sanitaires auront donné le feu vert? Qu'est-ce qui incitera les gens à continuer à travailler à la maison? Après cet hiver, je pense que nous aspirons à revoir nos collègues et nos clients. C'est la perspective de rencontres en personne qui incitera les gens à revenir au bureau (au moins quelques jours par semaine!). Cela dit, j'aime la flexibilité que le télétravail me procure et d'être présente lorsque mes enfants reviennent de l'école.

Qu'est-ce qui vous fascine dans cette évolution du milieu de travail? Il sera intéressant de voir les nouvelles opportunités que ce changement engendrera dans le secteur de l'immobilier. Les baux à court terme seront-ils davantage recherchés? Les entreprises chercheront-elles des espaces plus modulables? Il y a beaucoup d'inconnues, mais il y a aussi beaucoup de possibilités.

Dans un modèle de travail hybride où le mot clé est la flexibilité, quelles sont les compétences relationnelles les plus importantes à cultiver pour réussir? La créativité sera incontournable. Le travail hybride s'accompagnera d'un défi supplémentaire, qui sera de s'assurer que tout le monde soit entendu et ait la possibilité de s'épanouir professionnellement. En faisant preuve de créativité, nous serons en mesure de collaborer de façon inclusive.



JENNA SCHWARTZ

VICE-PRÉSIDENTE

Jenna travaille de manière assidue et selon une approche globale. Le télétravail lui a offert plus de flexibilité, permis de passer plus de temps en famille et de s'évader plus rapidement dans la nature.



SARAH BENAMMAR

PREMIÈRE DIRECTRICE

Sarah est connue pour sa facilité d'approche et son leadership. Le télétravail lui a notamment permis de diminuer ses déplacements quotidiens et de passer plus de temps auprès de sa famille.



KATHERINE BORSELLINO

PREMIÈRE DIRECTRICE

Katherine observe avec intérêt que la pandémie a permis de faire des progrès importants au niveau de la technologie au travail et de promouvoir l'importance de la conciliation entre le travail et la vie personnelle dans plusieurs organisations et industries.



ANDREEA NOROCCEL

PREMIÈRE DIRECTRICE

En tant que mère de deux jeunes enfants, Andreea apprécie la flexibilité offerte par le télétravail, mais elle admet que les conversations amicales et les pauses-café à la cafétéria avec ses collègues lui manquent.

Comment l'environnement de travail devrait-il évoluer après la pandémie? Les gens voudront une solution hybride entre le télétravail et le travail au bureau. Les espaces de bureau devront probablement être adaptés pour composer avec cette réalité. En même temps, je pense que la pandémie a accru nos besoins en matière d'hygiène et je crois que cela aura un impact direct sur les aménagements à aires ouvertes.

Qu'est-ce qui motivera les employés à retourner au bureau une fois que les autorités sanitaires auront donné le feu vert? Qu'est-ce qui incitera les gens à continuer à travailler à la maison? Les gens ont un profond besoin de contact, et même si on peut faire beaucoup de choses à travers un écran, le virtuel ne remplacera jamais les échanges en personne. D'un autre côté, en s'évitant de longs déplacements, on a plus de temps à accorder à sa famille.

Qu'est-ce qui motivera les employés à retourner au bureau une fois que les autorités sanitaires auront donné le feu vert? Le transport en commun jouera un rôle essentiel. Des transports en commun efficaces encourageront les gens à revenir travailler au bureau. Il sera également intéressant de suivre les mesures que la Ville de Montréal mettra en place pour attirer les citoyens au centre-ville.

Dans un modèle de travail hybride, quelles qualités aimeriez-vous retrouver chez vos dirigeants? Dans un contexte de télétravail, il devient plus difficile pour les gestionnaires de veiller à un environnement de travail sain. C'est donc crucial pour les dirigeants d'être davantage à l'écoute de leurs collègues, notamment en encourageant les discussions informelles et spontanées, et en veillant au maintien de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Comment l'environnement de travail devrait-il évoluer après la pandémie? Certaines choses vont revenir à la normale, mais je pense qu'il faut s'attendre à des changements dans l'utilisation des espaces de bureau et dans l'évolution des outils de travail. La dernière année a aussi permis de mettre en lumière l'importance du contact humain et de l'attention portée au bien-être personnel et à la conciliation entre le travail et la vie personnelle.

Qu'est-ce qui vous fascine dans cette évolution du milieu de travail? La vitesse à laquelle les entreprises et les gens se sont adaptés et la résilience dont ils ont fait preuve en ces temps difficiles.

Qu'est-ce qui vous fascine dans cette évolution du milieu de travail? Le fait de ne pas avoir à se déplacer a favorisé la conciliation travail-famille. En tant que mère de deux jeunes enfants, ça me rassure de savoir que je ne suis qu'à quelques minutes de la garderie, et que je peux y être rapidement en cas de besoin. J'ai aussi plus de temps à consacrer à ma famille.

Dans un modèle de travail hybride, quelles qualités aimeriez-vous retrouver chez vos dirigeants? Un bon leader doit être capable de constituer et de gérer son équipe de façon à ce que chacun sente qu'il compte. Il doit garder les employés motivés, les aider à comprendre comment ils s'inscrivent dans les objectifs de l'entreprise.

L'ÉCONOMIE APRÈS LA COVID-19 : LES MODES DE CONSOMMATION ÉVOLUENT



CE TEXTE A ÉTÉ PUBLIÉ DANS E-PREMIÈRES
LE 16 MARS 2021

Depuis quelques années, les commerçants des rues principales doivent composer avec des hausses de loyer et l'évolution des goûts de consommateurs de plus en courtisés par des enseignes qui n'ont pas besoin d'avoir pignon sur rue. C'est la même situation dans les centres commerciaux où les boutiques ferment, faute de pouvoir assumer les loyers quand les clients se font rares. Un centre-ville désert ? Des centres commerciaux vides ? Voilà des scénarios difficiles à envisager dans nos modes de vie. Car même si nous sommes nombreux à comprendre et à vanter les mérites de l'achat local, nos revenus sont aussi investis dans une vaste gamme d'expériences de consommation. Est-ce que l'évolution des espaces commerciaux pourrait pérenniser de nouvelles habitudes ?

Elizabeth Cordeau Rancourt fait le tour de la question avec des professionnels qui réfléchissent à l'avenir.

Notre façon de consommer a évolué. Dans les dernières années, cette évolution a pris la voie rapide et les méthodes d'achat usuelles ont été transformées par l'utilisation de la technologie. Les centres commerciaux et autres espaces physiques consacrés à la vente n'ont d'autres choix que de se repositionner.

« C'est à nous, propriétaires de centres commerciaux, en collaboration avec les détaillants, d'innover et de cibler la valeur ajoutée du magasinage dans les points de vente physique », indique Johanne Marcotte, vice-présidente, exploitation nationale et location Québec, centres commerciaux, chez Ivanhoé Cambridge.

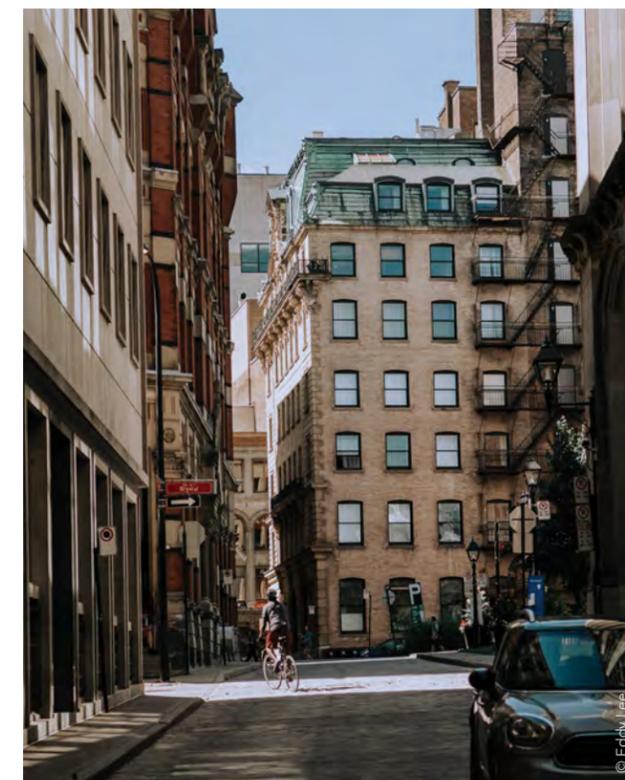
Pour les grands acteurs du milieu, la clé, c'est l'expérience client. Lorsqu'on parle d'expérience client, il n'est plus simplement question de service à la clientèle et de beaux espaces. Les marques développent des parcours de consommation qui ciblent toutes les étapes franchies par le client, de l'arrivée dans le stationnement à l'utilisation du produit après l'achat.

Selon les quartiers, les développeurs immobiliers s'adaptent et prennent acte de cette évolution. Les centres commerciaux, comme le DIX30 à Brossard ou le centre Rockland à Mont-Royal intègrent plus de services à leur offre, comme l'hôtel, la banque ou l'épicerie.

« Phygitalisation »

Pour les acteurs du milieu, la localisation des espaces commerciaux doit être réfléchi de façon à ce qu'ils soient placés à proximité des centres urbains et des lieux de travail. Les consommateurs privilégient la proximité. Selon les analyses dont disposent les experts, ils recherchent la valeur ajoutée de ce déplacement qu'ils mesurent face à la facilité de l'achat en ligne.

Mais la technologie multiplie aussi les points d'accès aux offres de magasinage pour les clients, et permet aux détaillants de mieux connaître leurs goûts. Dans le langage marketing, c'est ce qui s'appelle la « phygitalisation ».



Les boutiques physiques peuvent se permettre d'être moins grandes et de tenir un plus petit inventaire puisqu'elles savent ce que leur public cible recherche. « C'est quand même extraordinaire quand tu peux être là et dire : "je veux ce produit et je pars avec maintenant." Ce sont de belles ventes à côté desquelles tu ne veux pas passer quand tu es un détaillant », évoque à ce sujet Nicolas Désourdy, vice-président exécutif et associé chez Carbonleo, la firme qui pilote le projet Royalmount.

Pour Anissa Errai, vice-présidente à la planification stratégique de l'agence SGM, « les approches et les outils marketing ont évolué rapidement ces dernières années pour permettre aux entreprises de s'engager avec assurance dans une démarche d'adaptation ». Car si l'engouement pour l'achat local marque l'évolution de nos habitudes et que les temps changent, l'achat en ligne ne signifie pas pour autant la fin des espaces commerciaux. À la bonne heure et vivement le retour des beaux jours ! •



La diversité au cœur de l'immobilier

Chez Cominar, nous croyons que la diversité des expériences et des perspectives contribue grandement à la réussite globale de notre entreprise. À notre sens, avoir une femme autour de la table permet non seulement de stimuler la discussion, mais également d'amener une perception et un point de vue différents. C'est la raison pour laquelle nous misons sur le leadership des femmes pour propulser notre entreprise.

Ensemble, façonnons l'immobilier de demain.



Immeubles de bureaux et entreprises en mal d'espaces

Gilbert Leduc

Même si les effets de la pandémie n'ont pas été aussi foudroyants pour le segment des immeubles de bureaux que pour celui du commerce de détail étant donné que la plupart des baux signés s'étalent sur plusieurs années, la COVID-19 laissera des traces.

« Les conséquences d'un tel choc économique surviennent généralement avec un décalage de 18 à 24 mois dans ce secteur », précise Hélène Bégin, économiste principale chez Desjardins. « C'est certain que la demande pour les espaces de bureaux sera plus limitée au cours des prochaines années. Puisque le télétravail est là pour de bon, les entreprises délaisseront des espaces. Inévitablement, ça se traduira par un ralentissement dans la construction de nouveaux immeubles de bureaux. »

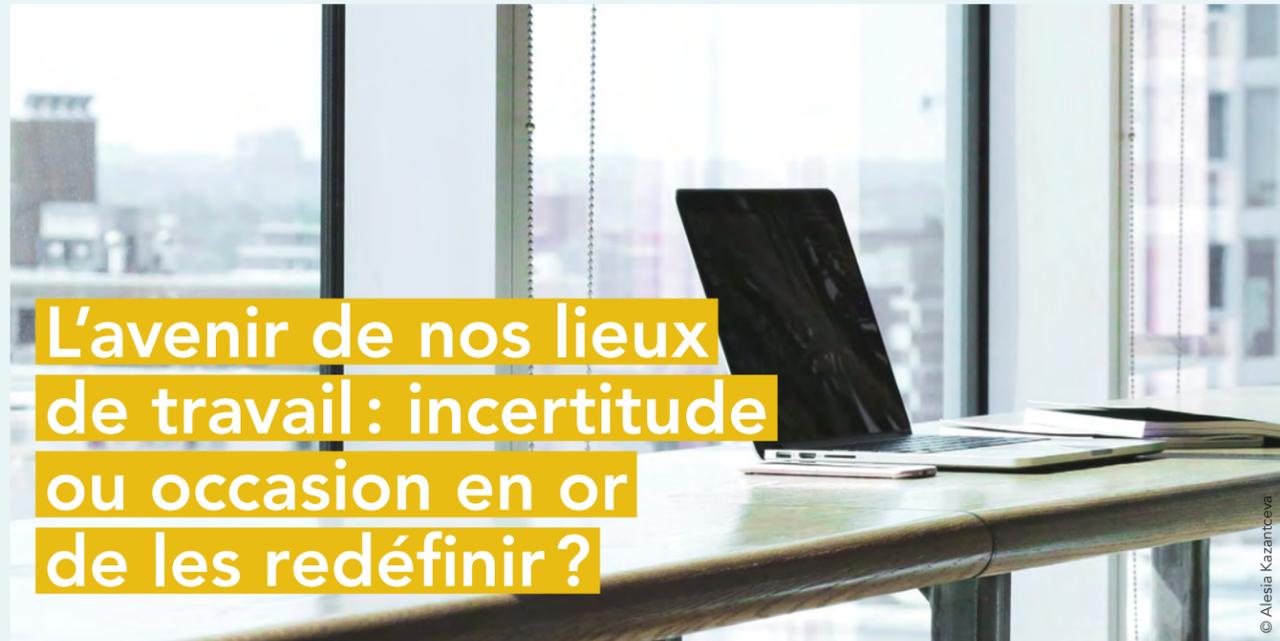
Mais les entreprises qui brassent des affaires dans les domaines des aliments et boissons, de la distribution et de l'entreposage ont besoin d'espace pour entreposer leurs produits.

« Ces entreprises ont le vent dans les voiles et elles sont confrontées à un manque criant d'espaces dans les villes et les parcs industriels », explique Diane Sabourin, présidente du regroupement commercial de l'Association

professionnelle des courtiers immobiliers du Québec (APCIQ). Elle souligne que des constructeurs jadis spécialisés dans les segments des immeubles de bureaux font actuellement leur pain et leur beurre dans l'industriel.

Selon le groupe conseil en immobilier d'entreprise CBRE, « le taux de disponibilité demeure très serré dans le secteur industriel. Il était de 2,5% à Montréal. C'était encore plus serré sur la Rive-Nord et à Laval. À Québec, le taux de disponibilité des espaces industriels avoisine 2%. » •





© Alesia Kazantseva

L'avenir de nos lieux de travail : incertitude ou occasion en or de les redéfinir ?



Julie Bourgault,
ASSOCIÉE DÉLÉGUÉE,
CONSULTATION

Pour de nombreuses organisations, l'avenir des lieux de travail est à l'ordre du jour. Une chose est certaine, l'année 2020 nous a forcés à reconsidérer les hypothèses que nous avons émises avant la pandémie en ce qui a trait au lieu de travail de l'avenir, et plusieurs entreprises propriétaires ou locataires d'espaces de bureaux se posent maintenant les questions suivantes :

COMMENT NOS BESOINS EN MATIÈRE D'ESPACES DE BUREAUX ONT-ILS ÉVOLUÉ ?



Melanie Mackowiak,
CHEF D'ÉQUIPE, STRATÉGIE
ET TRANSACTION, EY

DISPOSONS-NOUS DES INFRASTRUCTURES ADÉQUATES ET DE LA TECHNOLOGIE NÉCESSAIRE POUR SOUTENIR LA CONFIGURATION SOUHAITÉE ?

QUELLES RÉPERCUSSIONS LA PANDÉMIE AURA-T-ELLE SUR NOTRE LIEU DE TRAVAIL, NOS ACTIVITÉS ET LA MOBILISATION ET L'ÉVOLUTION DE NOTRE MAIN-D'ŒUVRE ?

Pour que ces questions soient vraiment pertinentes, les entreprises doivent aussi prendre en considération la raison d'être fondamentale des espaces de bureaux.

Ceux-ci doivent soutenir adéquatement les activités stratégiques des entreprises. Ils doivent aussi rallier les membres du personnel autour des objectifs, stratégies et activités de ces entreprises. En d'autres mots, si elles veulent trouver des solutions viables à la problématique des espaces de bureaux, les entreprises doivent d'abord définir deux aspects importants :

1. Quels objectifs à moyen et à long terme se sont-elles fixés ?
2. Quels besoins leurs employés ont-ils en matière de bureaux ?

C'est d'abord en définissant leurs besoins et ceux de leurs employés que les entreprises réussiront à prendre à l'égard de leurs espaces de bureaux des décisions éclairées qui appuieront leurs objectifs d'entreprise.

CENTRES COMMERCIAUX VOICI DES CHIFFRES QUI NE FONT PAS LES NOUVELLES

Centres commerciaux : avec la pandémie, des pronostics annonçaient la fin de certains modèles de magasinage. Pourtant, les nouvelles des derniers mois laissent dans l'ombre des statistiques qui brossent un autre portrait. Chez Cominar, le plus important propriétaire d'immobilier commercial au Québec, Nathalie Rousseau, vice-présidente exécutive, gestion d'actifs et transactions, examine les tendances avec un certain recul. Voici son analyse, 16 mois après les premières mesures de confinement.

Déborah Levy

ÉQUATION

Si les taux d'occupation baissent, la valeur des édifices et des loyers ne suit pas la même tendance. Certains locataires quittent les centres commerciaux, mais d'autres enseignes plus solides ou plus en phase avec les goûts des consommateurs leur succèdent. « On avait déjà amorcé un virage dans ce sens. Souvent, les locataires qui partent ne sont pas ceux qui paient les plus gros loyers », confie Nathalie Rousseau, en soulignant que les détaillants d'articles de mode traditionnelle sont les plus touchés. Mais ce type de boutiques ne représente que 29% des locataires dans les espaces détenus par Cominar. Avant la crise, d'autres locataires comme des centres médicaux ou des lieux de divertissement s'étaient déjà installés, ce qui a mitigé les effets des transitions liées à la pandémie. Au centre Rockland, une nouvelle épicerie était prévue depuis longtemps; le



Nathalie Rousseau
Vice-présidente exécutive,
gestion d'actifs et transactions.
Cominar

réaménagement de l'offre alimentaire a aussi redéfini le parcours traditionnel pour les clients. Avec ses lunettes d'investisseur immobilier, Nathalie Rousseau remarque l'appétit constant pour les espaces alimentaires, une valeur sûre dans le commercial.

« Nous sommes au-dessus de 80% de nos taux d'occupation pour ces trois classes d'actifs. »

LES AUTRES STATISTIQUES

Le portefeuille de la société se répartit en trois classes d'actifs : le commercial (41 immeubles), les bureaux (79 immeubles) et le secteur industriel (190 immeubles). Dans ces trois catégories, l'analyse des taux d'occupation laisse entrevoir très peu de fluctuations. « Nous sommes au-dessus de 80% de nos taux d'occupation pour ces trois classes d'actifs », précise Nathalie Rousseau. Si l'on vante les mérites du commerce en ligne, il est néanmoins difficile pour les détaillants et leurs clients de se passer de l'expérience humaine en boutique. Ceux qui s'en sortent le mieux sont aussi ceux qui savent utiliser la vente en ligne comme support ou comme flux additionnel, en plus de la vente en boutique.

« L'industriel a le vent dans les voiles. »

DES TENDANCES À SURVEILLER

L'industriel a le vent dans les voiles. Les locataires ont besoin d'espaces à des endroits stratégiques et les investisseurs voient dans cette classe d'actif une sécurité de revenus.

Pour Nathalie Rousseau, pas de doute : « C'est un actif très en demande. » Côté bureau, pour Cominar, la flexibilité va demeurer. Par exemple, on devrait voir dans les mois à venir certaines entreprises opter pour des bureaux satellites et des espaces de travail plus dispersés, avec une augmentation du nombre standard de pieds carrés par employé pour des raisons sanitaires, mais aussi pour le confort. De plus en plus, l'aspect « design » et la beauté des bureaux font partie des incitatifs pour attirer les talents dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. •

ÉCONOMIE RÉELLE ET VALEUR MARCHANDE

La valeur marchande des immeubles n'est pas seulement liée aux taux d'occupation.

On mesure aussi la qualité du revenu monétaire et pour ce faire, les propriétaires et gestionnaires veillent à sélectionner les locataires dans toutes les classes d'actifs et s'assurent de la bonne santé financière des enseignes qui s'installent. Enfin, les immeubles les plus valorisés sont ceux où les espaces sont entretenus au goût du jour. Dans toute cette équation, la localisation et l'accès au transport jouent un rôle clé.



© Parrish Freeman

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

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



MARIE GRÉGOIRE

♥ 22K



MARIE-FRANCE BAZZO

♥ 175K



CAROLINE CODSI

♥ 5K



EMMANUELLE LATRAVERSE

♥ 71K



DÉBORAH CHERENFANT

♥ 14K

Femmes et immobilier: mener par l'exemple

© Alexander Andrews

Le 31 mars dernier avait lieu une discussion virtuelle organisée par L'Initiative Femmes de la Banque Scotia, portant sur l'avenir et l'avancement des femmes dans le secteur de l'immobilier.

Voici le compte rendu de Ana Marinescu, directrice de L'Initiative Femmes de la Banque Scotia.

Plusieurs clientes et chefs de file en immobilier se sont réunies pour discuter des questions de féminisation dans ce secteur très porteur de l'économie: Emeka Mayes, vice-présidente, Investissement chez First Capital REIT, Alison Chave, vice-présidente, marchés des capitaux, financement chez Jones Lang LaSalle, Véronique Charlebois, vice-présidente finances du Groupe Harden, Nathalie Fillion, CFO/CIO du Groupe Montoni et M^e Diana R. Lyrantzis, associée chez KRB, ainsi que Maria Mangiocavallo, vice-présidente, Banque Commerciale, région du Québec, Vito Mangialardi, vice-président, Services Bancaires Immobiliers, Québec, Sarah Mashhady, première directrice, services bancaires immobiliers, Québec.

Trois thèmes ont été abordés:

1. Qu'est-ce qui vous a amené là où vous êtes aujourd'hui? Qu'est-ce qui a changé dans l'industrie depuis vos débuts?
2. Quel futur souhaitez-vous voir pour les femmes dans l'industrie?
3. Comment y arriver? Qu'est-ce qui doit être fait et par qui?

Chantal Cousineau, associée chez BDO et nouvelle présidente de CREW M, dont la mission est de promouvoir, soutenir et reconnaître les succès des femmes en immobilier commercial, présente en début de discussion les faits saillants du plus récent rapport de CREW sur la diversité. On y relève toujours un écart de rémunération substantiel entre les femmes et les hommes en immobilier commercial, soit une différence de gains moyens totaux de 34%, une augmentation de 11% par rapport à 2015.

Des constats et des consensus se dégagent à partir des échanges: les choses ont certainement changé au cours des trente dernières années, et c'est très bien comme ça. On ne

se retrouve plus à être la seule femme dans la pièce lors d'événements de 500 personnes par exemple. La finance n'est plus exclusivement un domaine d'hommes. Les associés non plus ne sont plus que des hommes et les femmes sont maintenant dans des postes de haute direction.

Travail acharné, persévérance, efficacité, efficience, maîtrise de la conciliation travail-famille, empathie, les femmes amènent beaucoup et ce sont ces qualités qui les ont propulsées au sommet.

Il reste toutefois du chemin à faire. La seule manière d'amener le changement est à travers des discussions comme celle-ci ainsi que par l'action concertée et l'implication personnelle. Les femmes, ensemble et avec les hommes, se doivent d'aborder le sujet des préjugés basés sur le genre, qui sont simplement faux. On doit travailler son leadership. Cela s'apprend aussi avec un mentor, car on a toutes besoin d'aide.

Enfin, il faut mener par l'exemple. Toutes ces femmes sont des modèles pour les jeunes qui rentrent dans l'industrie. Elles se font un devoir de faire changer les perceptions. Cela demande beaucoup d'efforts, de temps et d'énergie, mais elles sont certaines qu'on va y arriver. Les choses changent, les mentalités évoluent.

Traditionnellement, les femmes n'ont pas bénéficié d'un réseau de support aussi solide que les hommes pour les encourager à prendre des positions de leadership, leur paver la voie. Mais ces positions sont de plus en plus accessibles. Ces meneuses en sont la preuve. Il est maintenant reconnu que la diversité est gage de plus de profitabilité. Il faut encore plus de modèles, que les femmes leaders soient de plus en plus visibles afin de prouver que les femmes peuvent accéder aux sommets dans l'industrie.



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 réussi. **Ensemble, réalisons nos rêves.**

L'excellence
par l'innovation,
la culture, la vision

MONTONI
groupemontoni.com



La construction et le développement immobilier sont souvent perçus comme étant des domaines majoritairement masculins

Chez MONTONI, près de la moitié des membres du comité exécutif sont des femmes.

Sur la photo (de gauche à droite):

Véronique Théorêt: Vice-Présidente légale associée depuis plus de 10 ans chez Montoni. Elle est responsable de la stratégie légale de la division investissements. Elle travaille principalement sur les acquisitions, leur structure et les dossiers de financements.

Frédéric Truchon-Gagnon: nouvelle recrue arrivée l'année dernière, elle est directrice des Affaires publiques et des Communications. Elle travaille à préserver et accroître la notoriété de Montoni en tant que leader du développement immobilier au Québec.

Annie Cloutier: contrôleur Immobilier chez MONTONI depuis 8 ans. Elle est responsable du contrôle de l'ensemble des activités financières de la division immobilière de l'entreprise.

Franca Riso: vice-présidente à la tête de la division légale de Montoni depuis 25 ans. Elle est responsable du développement des grandes orientations stratégiques de Montoni.

Roula Abi-Ghanem: vice-présidente Développement de projets depuis 10 ans chez Montoni. Son rôle principal consiste à cerner parfaitement les besoins des clients et à élaborer des projets qui respectent leur

vision et dépassent leurs attentes. Elle est une référence pour les équipes de pré-construction.

Nathalie Filion: CFO, CIO et chef de la direction financière depuis 8 ans chez Montoni. Elle dirige l'ensemble des opérations financières de l'entreprise – de l'exécution de la stratégie d'investissements, à la gestion des risques.

Geneviève Grégoire: vice-présidente légale associée depuis près de 20 ans chez Montoni. Elle est responsable de la stratégie légale de la division Construction, en charge des affaires juridiques des développements de terrains et de la division des centres de données.



IMMOBILIER AU QUÉBEC EN 2021

Trois tendances à surveiller

Gilbert Leduc

1.

BEAUCOUP D'ACHETEURS, PEU DE VENDEURS

« L'offre de maisons à vendre demeure insuffisante pour combler la demande », constate Hélène Bégin, économiste principale au Mouvement Desjardins. Par le fait même, les prix ont explosé. « Le marché est nettement à l'avantage des vendeurs. »

Sur le site Centris.ca, il est mentionné que les ventes résidentielles totales entre les trois premiers mois de 2021 (31 587) et celles pour la même période en 2020 ont augmenté de 14 %. Il s'agit d'un record d'activité pour un premier trimestre depuis 2000, soit depuis que le système Centris compile les données de marché. Le nombre d'inscriptions en vigueur, à la fin du premier trimestre de 2021, avait dégringolé de 43 % par rapport à 2020 pour la même période. « Le prix médian des unifamiliales a atteint 340 000 \$, ce qui représente une hausse de 24 % par rapport au premier trimestre 2020 », note l'Association professionnelle des courtiers immobiliers du Québec (APCIQ), en signalant qu'il s'agissait, encore là, d'un « record historique ».

Hélène Bégin fait remarquer que le faible stock de propriétés à vendre exerce aussi une pression sur la construction de maisons et de logements collectifs. Desjardins prévoit 60 000 mises en chantier en 2021. Environ 5 000 de plus qu'en 2020, la meilleure année depuis

2004 selon la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Au cours des prochains mois, une hausse du taux des prêts hypothécaires pourrait freiner les ardeurs des acheteurs. La croissance des coûts de construction est aussi à surveiller, fait remarquer Diane Sabourin, courtière immobilière et présidente du regroupement commercial de l'APCIQ. Statistique Canada révélait, en février, que les prix de la construction de bâtiments résidentiels avaient augmenté de 2,9 % au quatrième trimestre de 2020, soit « la plus forte hausse jamais enregistrée ».

2.

LES ÉMOTIONS SUPPLANTENT LA RAISON

Caroline Champagne, vice-présidente Encadrement de l'Organisme d'autorégulation du courtage immobilier du Québec (OACIQ), décrit une situation découlant d'une « tempête parfaite » : taux d'intérêt peu élevés, rareté des propriétés à vendre et des acheteurs qui ont la bougeotte – plus que jamais en raison de la COVID-19 – et qui sont intensément à la recherche de la maison ou du chalet de leur rêve. Or, lorsqu'ils pensent avoir trouvé la perle rare, des acheteurs perdent les pédales. « Nous constatons que, bien souvent, les émotions supplantent la raison », note Caroline Champagne.

« Pour se distinguer des autres acheteurs et se donner toutes les chances de pouvoir mettre le grappin sur le bien convoité, ils vont négliger d'entreprendre des démarches importantes qui, si elles ne sont pas faites, pourraient avoir des conséquences financières désastreuses », explique M^e Champagne en rappelant qu'il est du devoir déontologique des courtiers de s'assurer que leur client-acheteur puisse avoir toute l'information requise afin de pouvoir prendre une décision éclairée.

À titre d'exemples, des acheteurs pressés n'exigeront pas qu'une inspection préachat soit effectuée par un professionnel pour détecter les défauts. D'autres n'exigeront pas la garantie légale de qualité pour se protéger des éventuels vices cachés.

« On le sait bien, le vendeur va se tourner naturellement vers l'acheteur qui ne lui dictera pas de conditions et qui ne l'obligera pas à baisser son prix. »

En cette période de « surchauffe » et de « surenchère », l'OACIQ, dont le mandat est de protéger le public qui utilise les services de courtage immobilier, enregistre une hausse de 25% des demandes d'assistance sur sa ligne INFO-OACIQ (450 462-9800).

3.

LE MULTIRÉSIDENTIEL ET L'INDUSTRIEL FONT SALIVER LES INVESTISSEURS

En cette période prolongée de faiblesse des taux d'intérêt, les investisseurs ont des sous à dépenser, affirme Hélène Bégin.

De l'avis de Diane Sabourin, les segments du multirésidentiel et des immeubles industriels sont en effervescence. « Il y a beaucoup de transactions dans ces deux univers qui ont mieux résisté à la pandémie que les centres commerciaux et les immeubles de bureaux. On parle ici de valeurs sûres », précise-t-elle en soulignant que la situation à Montréal l'inquiète.

« Les coûts font frissonner les investisseurs. Nombreux sont ceux qui jettent l'éponge et vont investir à l'extérieur de l'île. Trop compliqué. Pas assez rentable », fait-elle valoir en mentionnant que le nouveau règlement pour une métropole mixte – obligeant les promoteurs à inclure un certain nombre de logements sociaux dans leurs projets – pourrait contrecarrer les plans d'investisseurs. •

La gestion des risques : une activité essentielle

RICHARD MORRISSEAU, FCPA, FCMA

La COVID-19 a fait prendre conscience aux dirigeants de tous types d'organisations que la gestion des risques devient une activité essentielle dans leur gestion quotidienne et qu'il faut des plans d'action pour y faire face.

La majorité des grandes organisations sont bien structurées pour ce qui est de la gestion des risques, mais très peu de PME s'en préoccupent. À partir de l'année 2021, cette activité doit être intégrée dans le rôle d'une personne-ressource. Ceux d'entre vous qui ont la chance d'être entourés d'un conseil d'administration (CA) ou d'un comité consultatif devront considérer cet aspect de la gestion d'entreprise, car les membres de ces comités exigeront des plans d'action de la part des dirigeants.

DÉFINIR LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques consiste à identifier, définir, évaluer et hiérarchiser les risques relatifs aux activités d'une organisation.

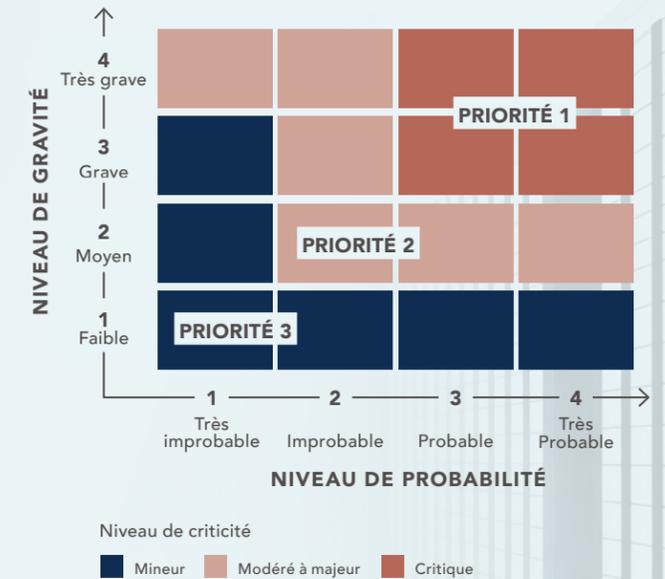
C'est la mise en place de stratégies pour atténuer les risques réguliers ou exceptionnels dans ses activités qui vont réduire sa vulnérabilité et assurer la continuité des affaires. On ne peut pas déceler tous les risques, mais il faut au moins déterminer les principaux.

MATRICE DES RISQUES

Une fois identifiés, ces risques doivent être positionnés dans une matrice des risques afin de déterminer leurs probabilités et leurs conséquences sur l'organisation.

Les risques situés dans la zone de **PRIORITÉ 1** doivent obligatoirement être traités et ceux en **PRIORITÉ 2** doivent être traités en fonction de leurs coûts et de leurs répercussions. Quant à ceux en **PRIORITÉ 3**, on traitera

ceux avec une haute probabilité ou encore ceux avec une conséquence grave sur l'organisation. Il ne faut pas oublier que la gestion des risques a un coût pour une organisation et qu'on doit évaluer ce coût dans la mise en place de plans d'atténuation.



Une fois les risques définis, il est important de développer des plans d'action pour y faire face. Ces plans doivent être communiqués aux dirigeants et aux employés. De plus, certaines actions doivent être testées avec des pratiques et exercices. Par exemple, si plusieurs employés sont atteints de la COVID-19 et que vous devez arrêter vos opérations, avez-vous une entente avec un sous-traitant pour assurer la production ? L'avez-vous testée ? Si vous n'avez pas de plan pour atténuer ce risque, vous serez peut-être dans l'obligation de fermer pour un certain temps.

La pandémie a mis en évidence l'importance de la gestion des risques pour une organisation. Il en va de sa survie. C'est votre responsabilité d'entrepreneurs, de dirigeants et de propriétaires.

Chaque entreprise et industrie a ses spécificités et il faut bien connaître son organisation et son secteur pour faire une bonne gestion des risques.



Vous avez besoin d'aide pour commencer ou poursuivre la gestion des risques de votre organisation ? Consultez la section Retour à l'anormal du site 20minutescpa.ca.

VOTRE PARTENAIRE STRATÉGIQUE DANS UN MARCHÉ IMMOBILIER DURABLE

— ESPACES BUREAUX, COMMERCIAUX ET INDUSTRIELS
MONTREAL • QUÉBEC • TORONTO

GROUPE PETRA
GROUPEPETRA.COM
514 321-7515



CHEZ LSR GESDEV, ANNIE LEMIEUX MISE SUR LE VOLET HUMAIN ET LA PÉRENNITÉ

Annie Lemieux poursuit avec les valeurs de l'entreprise familiale fondée en 1969. Elle mise sur la réputation de sa pratique et la qualité de ses alliances avec ses entourages pour pérenniser la croissance de LSR GesDev.

Aux côtés de son associée Lucie Laliberté et de ses équipes, Annie développe des projets résidentiels offrant une expérience d'habitation unique, supérieure et durable. Elle n'a pas manqué de flair ces dernières années, entre autres, en augmentant le pourcentage de 4 ½ et de 5 ½ ainsi qu'en construisant des maisonnettes urbaines dans le but d'attirer une clientèle expérimentée dans le quartier Griffintown, avec le projet ARBORA.

L'immobilier est un secteur d'affaires qui appelle à la gestion de risques. LSR GesDev base ses décisions sur l'analyse des données et des statistiques passées, mais se démarque principalement en proposant une offre qui répond à de nouveaux besoins avant même qu'ils ne se matérialisent.

Ainsi, le développeur a fait le choix il y a quelques années de se positionner sur la première couronne de Montréal.

Avec la pandémie, la population a dorénavant besoin d'un espace de travail à la maison. À Saint-Lambert, les dernières phases du projet LOGGIA se sont adaptées à ces nouveaux besoins.

D'autres familles choisissent d'habiter à leur résidence secondaire. Le développement du Domaine Stukely dans la municipalité de Bonsecours en Estrie est un projet qui répondra à ce nouveau besoin. De très grands terrains sillonnés de sentiers de marche pourront accueillir de nouvelles résidences d'ici 2022. Forêt, lac et tranquillité: un mode de vie que recherchent de nombreux acheteurs.

À la tête de LSR GesDev, Groupe LS4 et Albert Immobilier, Annie Lemieux est une leader exceptionnelle qui arrive à concilier plusieurs priorités à la fois:

« Pour s'assurer d'offrir des projets répondant à l'ensemble des parties prenantes et qui perdureront dans le temps, l'entreprise doit trouver l'équilibre entre les partenaires, la clientèle et les besoins de la société, et ne pas seulement regarder la rentabilité. »

Avoir une approche humaine, maintenir de bonnes relations avec les clients, les partenaires et bien sûr les membres de l'équipe de travail font partie de la réussite pour conserver une croissance constante et assurer la pérennité. Le projet NOVIA en est un bon exemple.

Un succès qui ne passe pas inaperçu. LSR GesDev se classe au rang des moyennes entreprises dans le *Palmarès des entreprises au féminin* de Premières en affaires. Annie a reçu le prix Affaires et entrepreneuriat de la Fondation Y des femmes et le prix Excellence et leadership du Gala excellence de Crew Montréal.



LOGGIA, un projet emblématique du mieux vivre à Saint-Lambert

LSR GESDEV développe et conçoit des espaces de vie authentiques, intemporels et rassembleurs. Ensemble pour un milieu de vie supérieur.

TROIS QUESTIONS À DOMINIQUE ST-GELAIS, COFONDATRICE DE STGM ARCHITECTES

MARTINE LETARTE



Dominique St-Gelais

STGM se classe parmi les cinq plus grandes firmes d'architecture de la province avec son siège social à Québec et son bureau à Montréal. Environ 150 architectes et professionnels travaillent sur plusieurs mandats majeurs qui vont du REM à l'école FACE à Montréal, en passant par le tramway de Québec. Dominique St-Gelais, associée principale et cofondatrice de STGM, a accepté de répondre aux questions de Premières en affaires.

1. Avec les grands bouleversements actuels, quels types de projets sont porteurs pour les grandes villes ?

« Tout est en redéfinition, mais c'est le cas depuis longtemps. Par exemple, lorsque nous avons refait la bibliothèque de l'Université Laval, il fallait tout repenser en raison de l'intégration des nouvelles technologies. La COVID-19 nous amène aussi à revoir les milieux de soins, les espaces de travail, etc. En ce moment, si l'on regarde les prix Pritzker – l'équivalent du prix Nobel en architecture – on remarque qu'ils sont attribués à des architectes avec un grand engagement social et environnemental. Je pense que l'architecture de demain s'en va là, plutôt que vers de nouvelles constructions sophistiquées. Nous avons des bâtiments existants, une

planète à sauver et des avancées technologiques qui permettent de donner une seconde vie à ces bâtiments.

C'est ce que nous faisons actuellement avec l'analyse immobilière de l'école FACE située dans un bâtiment patrimonial au centre-ville de Montréal. Nous faisons la même chose avec l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel. Il y a du gros travail à faire pour récupérer des installations existantes et ça prend de l'ingéniosité. Les projets de transport en commun sont aussi très importants pour les villes. Nous travaillons sur le REM à Montréal et sur le tramway de Québec. Ce qui est intéressant, c'est qu'on planifie les lignes qui auront un impact sur l'organisation des villes. Il faut que la ligne respecte la ville le plus possible. Nous pouvons utiliser à Québec l'expertise acquise à Montréal et ensuite, on l'exportera. »

2. Comment se vit la croissance chez STGM ?

« Nous avons commencé par faire de l'architecture assez généraliste. Dès que nous avons été appelés à faire des projets qui demandaient certaines spécialités, nous sommes allés chercher les ressources nécessaires. Nous avons donc créé des équipes spécialisées, comme celle en santé et planification, dirigée par Karine Faucher-Lamontagne et celle en patrimoine, dirigée par Michel Boudreau. Cette façon de fonctionner nous permet aussi de faire grandir nos architectes dans des spécialités qui les allument en plus d'attirer de jeunes talents. Je dois aussi mentionner que nous sommes présents à Montréal depuis 2007, mais que c'est vraiment avec l'arrivée d'Éric Girard en 2018 que nous nous sommes déployés dans la métropole. L'équipe compte maintenant environ 70 personnes. »

3. Vous avez fondé votre firme il y a 20 ans. Avez-vous un plan de relève ?

« Oui. En 2019, nous avons ajouté huit nouveaux associés, dont cinq femmes. Éventuellement, nous leur vendrons l'entreprise; d'ici là, ils prennent de plus en plus de responsabilités. Nous sommes actuellement 13 à diriger l'entreprise et cela nécessite une structure. Notre associé directeur général, Michel Gingras, s'occupe de ce volet. Dans cinq ans, je souhaite que les jeunes aient appris à gérer l'entreprise et qu'ils aient les coudées franches pour qu'au plus tard dans 10 ans, à 67 ans, je puisse partir. Avoir réussi la relève de l'entreprise sera une belle fierté. » •

LE MONDE DU TRAVAIL AUJOURD'HUI

Julie Payette, ex-gouverneure générale et Nathalie Bondil, ex-directrice du Musée des beaux-arts de Montréal ont defrayé la chronique ces derniers mois. La culture du milieu de travail a changé. Les cadres ne peuvent plus se permettre les mêmes comportements avec les employés. En 2021, la bienveillance est de mise.

Harcèlement au travail : les limites à ne pas franchir

CE TEXTE EST PARU DANS E-PREMIÈRES À L'AUTOMNE 2020

FLORENCE DUJOUX

Manon Poirier compte plus de 25 années d'expérience en ressources humaines, et a notamment occupé le poste de vice-présidente aux ressources humaines pour les YMCA du Québec. Depuis 2016, elle est directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Musée des beaux-arts de Montréal, Bureau de la Gouverneure générale : les affaires de harcèlement en milieu de travail ont défrayé la chronique à la fin de l'été. La culture du milieu de travail a changé. Les cadres ne peuvent plus se permettre les mêmes comportements avec les employés. Quelles sont les limites à ne pas franchir ? Florence Dujoux fait le tour de la question avec la directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Comment se définit le harcèlement psychologique au travail ?

Le harcèlement psychologique inclut le harcèlement sexuel, dont on a beaucoup parlé récemment dans les médias. C'est une conduite vexatoire, à travers des mots, et ce sont aussi des comportements ou des gestes hostiles, qui vont porter atteinte à un employé, à sa dignité, à son intégrité physique ou psychologique. Souvent, il y a un élément de répétition caractéristique, mais un geste unique plus grave peut constituer du harcèlement aussi.

Comment faire la distinction entre les exigences de productivité et le harcèlement ?

La ligne entre le harcèlement et les exigences se trouve dans le respect, dans la façon de faire les choses. Les impératifs de performance ne sont pas une excuse pour manquer de respect aux autres, pour les humilier publiquement ou pour dénigrer la qualité de leur travail. Il y a plein de gens très exigeants avec lesquels les équipes ont le goût de travailler, car ce sont des leaders qui les amènent plus loin.

« Les travaux de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés montrent qu'il n'y a pas de recrudescence de cas, mais que les gens, à juste titre, acceptent moins les comportements de harcèlement et les dénoncent davantage. »

– Manon Poirier

> SUITE À LA PAGE 68

LE FUTUR DU TRAVAIL SERA COLLABORATIF OU NE SERA PAS



Laëticia Kapps,
CONSEILLÈRE EXÉCUTIVE, BRIO



Stéphane Rochereau,
ASSOCIÉ, BRIO

La pandémie a perturbé les façons de faire et causé des difficultés à bon nombre d'organisations. Mais en même temps, la COVID-19 a agi comme un catalyseur et un accélérateur pour d'importantes transitions organisationnelles et numériques.

DES TRANSFORMATIONS MAJEURES À L'IMPACT LONG TERME

Les transformations encourues durant les derniers mois ont été si fondamentales qu'elles empêchent un retour en arrière. Elles ouvrent sur une réalité nouvelle qu'il faut accueillir avec ouverture, audace et bienveillance. L'humain, qu'il soit client, employé ou gestionnaire, est revenu au centre de l'attention. Les gens ont appris à travailler ensemble de manière transversale dans l'organisation et ont su démontrer d'extraordinaires habiletés d'adaptation et d'ingéniosité.

Prenant appui sur ces nouveaux paradigmes, les entreprises doivent saisir l'opportunité de façonner un futur du travail adapté aux nouvelles réalités des affaires (flexibilité au travail, nouveaux besoins et attentes des clients et employés, rôle pivot des gestionnaires, technologies disponibles, etc.) et à leurs propres spécificités (culture organisationnelle, leadership individuel et collectif, raison d'être, etc.).

Pour cela, un maître mot : la collaboration, comme moyen et comme fin de ces transformations inévitables. Il n'est d'ailleurs pas anodin que l'une des premières préoccupations des employés soit d'interagir plus et mieux avec leurs collègues.

LE MODÈLE HYBRIDE POUR TOUS, SELON LES BESOINS DE CHACUN

L'avenir du travail sera hybride afin de tenter de profiter des avantages du télétravail tout en conservant un point de rencontre pour l'organisation. Les dix derniers mois ont vu apparaître des tendances profondes qui affecteront quatre grands domaines dans le futur :

L'ORGANISATION DU TRAVAIL permettra plus d'autonomie et de flexibilité. La confiance prendra une place majeure et elle devra se développer au sein des organisations. Le défi principal consistera à préserver la culture de l'entreprise en mode hybride.

LE LEADERSHIP EST UN VOLET FONDAMENTAL de cette transformation vers un modèle hybride. Un environnement de travail plus complexe implique des leaders plus agiles à tous les niveaux de gestion, capables de mobiliser leurs équipes en reposant sur des habiletés et un savoir-être forts et fondés sur des valeurs profondes d'empathie, de proximité, de communication authentique et de rétroaction honnête.

LES EMPLOYÉS TRANSFORMERONT également leur rapport à leur emploi. Ils souhaiteront plus de flexibilité et de personnalisation selon leurs besoins. La continuité entre le domicile et le bureau comme espaces de travail conjoints accroîtra la porosité entre la vie professionnelle et la vie personnelle. N'étant plus en supervision constante de ses employés, l'organisation devra surveiller et contrôler des indicateurs clés d'engagement, de bien-être et de performance. L'intégration des nouveaux employés constituera une question importante à considérer.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET L'IMMOBILIER se transformeront aussi en conséquence. Qu'advient-il de nos bureaux ? Ils ne tomberont pas en désuétude, mais prendront une nouvelle fonction. Les bureaux deviendront en effet des lieux de partage et de connexion qui permettront d'être plus productifs et de préserver les relations et la culture au sein de l'organisation. Du reste, les équipements TI et leur agencement prendront une importance fondamentale dans l'organisation du travail.

LES ENTREPRISES QUI SE LANCERONT DANS CES TRANSFORMATIONS indispensables devront saisir l'opportunité du « retour au bureau » en le faisant de manière collaborative, en intégrant les besoins des employés aux solutions implantées. Surtout, elles devront garder à l'esprit qu'il n'y a pas de recette miracle et que la bonne formule est celle qui est adaptée à la culture et aux réalités de l'entreprise. En fin de compte, chaque organisation devra bâtir son futur du travail.

:Brio

Le cabinet : Brio se spécialise en stratégie et gestion de la transformation d'entreprise. La PME se classe au rang des grandes entreprises dans le dernier Palmarès de Premières en affaires.

> SUITE DE LA PAGE 66

Comment faire la distinction entre les exigences de productivité et le harcèlement ?

La ligne entre le harcèlement et les exigences se trouve dans le respect, dans la façon de faire les choses. Les impératifs de performance ne sont pas une excuse pour manquer de respect aux autres, pour les humilier publiquement ou pour dénigrer la qualité de leur travail. Il y a plein de gens très exigeants avec lesquels les équipes ont le goût de travailler, car ce sont des leaders qui les amènent plus loin.

Les récentes affaires reflètent-elles une hausse des cas ou un changement de culture au travail ?

Les travaux de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés montrent qu'il n'y a pas de recrudescence de cas, mais que les gens, à juste titre, acceptent moins les comportements de harcèlement et les dénoncent davantage. J'espère que cela va conduire à des changements plus profonds au niveau de la société, et à l'adoption de moyens concrets pour lutter contre le harcèlement au travail. Cela fait plusieurs années que l'Ordre travaille pour faciliter les dénonciations, et pour que les enquêtes soient confiées à des professionnels compétents, ce qui n'est pas toujours le cas. Si collectivement, le gouvernement, par des politiques publiques, et les organisations, par des mesures internes, n'unissent pas leurs efforts, je pense qu'on va encore pouvoir se parler de harcèlement psychologique dans dix ans !...

Les femmes vivent-elles une réalité particulière face au harcèlement au travail ?

Chaque année, la CNESST enregistre environ 4000 à 4500 plaintes pour harcèlement psychologique. Dans le cas du harcèlement sexuel, il y a une prévalence de victimes féminines, mais en ce qui concerne le harcèlement psychologique, il n'existe pas de statistique publique en fonction du genre. Ce qu'on sait, c'est qu'aucun milieu n'est à l'abri, quelle que soit la taille des organisations ou le secteur d'activité. C'est vraiment l'affaire de tout le monde ; il ne faut pas penser que ça n'arrivera pas chez nous.

Quels sont les nouveaux enjeux posés par le télétravail ?

Ce n'est pas parce que beaucoup sont encore en télétravail que le harcèlement a disparu. Les comportements consistant à mettre quelqu'un de côté, à l'ignorer, à constamment le relancer peuvent persister, même si l'on ne se côtoie pas physiquement. Tous les employeurs doivent continuer à remplir leurs responsabilités en vertu de la Loi sur les normes du travail, c'est-à-dire assurer un milieu sain et exempt de harcèlement. Il est donc important de définir comment collaborer à distance pour prévenir les conflits et éviter l'escalade. Le plus compliqué dans le contexte actuel, c'est que la dénonciation passe par l'intermédiaire de l'écran, qui peut constituer un frein supplémentaire pour les victimes. •



BIENVEILLANCE AU TRAVAIL : DE NOUVEAUX STANDARDS

Veiller au bien-être de ses employés en temps d'incertitude, c'est le pari tenté par nombre de gestionnaires et de responsables en ressources humaines depuis un an. La formule gagnante ? Souplesse et créativité.

NATHALIE SCHNEIDER

Salariés ou travailleur autonomes : personne n'a été épargné par le chaos créé par cette pandémie de COVID-19. Or, les cas de maltraitance au travail, dénoncés la dernière année notamment par l'entourage professionnel de la gouverneure générale, Julie Payette, ont souligné à gros traits l'obligation pour les employeurs de s'assurer du bien-être de leurs employés.

Une exigence encore plus impérieuse en cette année semée d'embûches pour les travailleurs, qui ont eu à réorganiser leur vie autour d'impératifs désormais familiaux : le télétravail, la conciliation travail-famille et l'école à la maison. Un trio parfois explosif.

Comme pour Manuel et Marie-Ève, tous deux en télétravail depuis un an, et parents de deux garçons de 5 et 8 ans. « Au début du confinement, avec les garçons à la maison, il y a eu des moments cauchemardesques, se souvient Manuel Vallée-Léger, responsable de l'environnement physique des employés de la Banque Nationale. Avec 6 à 10 rencontres virtuelles par jour, il fallait aussi gérer l'école... et les chicanes. On a instauré un calendrier de tâches et d'activités qui, au final, n'a eu qu'un succès mitigé. » Malgré tout, celui-ci se dit chanceux d'avoir traversé l'épreuve plutôt bien en prenant du temps en famille. Pendant ce temps, la Banque Nationale, pour laquelle il travaille, a multiplié les outils de communication auprès des employés – questionnaires bien-être et réunions en ligne – pour parler du ressenti de chacun et tenter de déceler les cas de détresse psychologique qui ont pu se profiler derrière les écrans.

SORTIR DU CADRE ET FAIRE BAISSER LA PRESSION

Certes, depuis un an, les gestionnaires ont bien souvent dû appliquer des mesures pour faire diminuer le niveau d'anxiété collective de leurs employés. Comme chez Eidos Montréal, un studio de jeux vidéo qui regroupe 475 employés rien qu'à Montréal, dont beaucoup sont de jeunes célibataires isolés et d'autres, des parents d'enfants en bas âge. Outre une politique d'aménagement du temps de travail, Eidos a instauré un programme de soutien virtuel pour que les gestionnaires puissent gérer les problèmes liés à des cas plus critiques d'employés. Des conférences mensuelles animées par Sonia Lupien, sommité mondiale sur la gestion du stress, ont aussi été proposées.

« Nous avons voulu outiller nos gestionnaires pour que ceux-ci puissent parler d'aménagement du temps de travail avec les employés dont ils ont la charge et faire baisser la pression de performance que certains s'imposent à eux-mêmes, explique Marie-Chantale Ledoux, directrice Talent et Culture chez Eidos Montréal. Nous avons aussi créé deux groupes de paroles, en français et en anglais, pour que les employés puissent exprimer librement leurs émotions. » Sans parler des cours de méditation, de Pilates, de cuisine en ligne offerts par l'entreprise, le tout accessible en reprise. Le traditionnel Beer Time du vendredi soir est devenu virtuel et rassemble chaque semaine près de 400 personnes en ligne, autour du chef de studio David Anfossi.

« On a essayé d'équilibrer les heures de travail quand on s'apercevait qu'un employé en faisait trop ou travaillait tard le soir ou tôt le matin. On les invitait à prendre du temps pour eux dans la journée et à lever un peu le pied la semaine suivante. »

– Anne-Marie Caron, CANIDÉ

LE SENS DU COLLECTIF... DISTANCIÉ

« On avait déjà développé des outils de communication d'équipe, mais la pandémie nous a incités à les renforcer et, surtout, à les rendre hyperpratiques, explique Anne-Marie Caron, cofondatrice de l'agence de relations publiques Canidé. Réunions *Stand-Up* de 15 minutes le matin, rencontres individuelles régulières, mise en place d'un "Vendredi Gratitude" où l'on partage nos bons coups, plateforme technologique de collaboration du style Workplace : nous avons assez vite développé un espace de bureau virtuel pour maintenir le lien et ça a renforcé l'esprit d'équipe. » Côté équipement, chaque employé est parti travailler à la maison dès la mise en place du télétravail, avec son ordinateur d'entreprise sous le bras; des chaises ergonomiques ont même été envoyées chez plusieurs d'entre eux.

Pour aider les gestionnaires et les responsables du personnel, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (OCRHA) a mis en place balados, ateliers et conférences, orientés vers la gestion de l'anxiété : « On disait aux gestionnaires : appelez vos gens, discutez avec eux et ne parlez pas de *business* !, explique Manon Poirier, directrice générale de l'OCRHA. Ça, on sait qu'ils l'ont fait. » De nombreuses petites entreprises se sont inscrites au Programme fédéral d'aide aux employés et à son service de rendez-vous virtuel gratuit pour les employés ayant besoin d'un soutien psychologique. Pour les travailleurs autonomes, qui n'ont pas accès à une aide corporative et sont

> SUITE À LA PAGE 73



© Tran Mau Tri Tam



Une pandémie comme la COVID-19 qui bouleverse des économies entières et transforme le monde du travail, des mouvements de justice sociale qui mobilisent des millions de personnes autour des grands enjeux... L'année 2020 a suscité des prises de conscience majeures sur plusieurs fronts en même temps, une situation inédite qui annonce des changements profonds auxquels les femmes pourront, à leur manière, imprimer une direction.

« On a la possibilité de vraiment faire valoir et, surtout, faire perdurer notre savoir-faire en tant que leader et ce, beaucoup plus qu'avant la COVID-19 », croit Isabelle Gosselin, vice-présidente directrice, Gestion des talents, chez Addenda Capital, une société de placements spécialisée en investissement durable et basée à Montréal. « Compte tenu, par exemple, de plusieurs conseils d'administration qui se donnent des objectifs de diversité, nos compétences vont être encore plus sollicitées. Le moment est bon pour imprégner notre marque, encourager la collaboration et bien s'entourer afin qu'on puisse changer la manière dont est perçu le leadership dans une organisation et dans la société. » Autrement dit, l'heure est à l'action.

ADDENDA
CAPITAL

Ces propos s'ajoutent au concert des voix qui, devant la cascade d'événements qui ont ponctué 2020, insistent plus que jamais sur la place que devraient occuper les femmes dans les prises de décisions. Un scénario qui touche toutes les catégories d'organisations et toutes les sphères de la société, ce qu'a notamment souligné la Journée de la femme 2021 sous le thème du leadership féminin. Cette perspective a été reprise par l'Organisation internationale du travail qui, de son côté, a tenu à proposer une réflexion sur le rôle des femmes comme « actrices du changement » en vue d'un monde plus égalitaire.

« Comme dirigeante, je me sens légitimée et encouragée à prendre part aux différentes décisions stratégiques d'Addenda. C'est vraiment motivant d'avoir la possibilité de faire bouger des choses. Je ne crains pas d'être authentique dans ma façon de livrer ma vision d'ouverture, de bienveillance, de diversité, et, conséquemment, d'organisation plus performante. Je pense que les femmes sont très bien positionnées pour amener les organisations plus loin », dit Isabelle Gosselin, qui détient des diplômes universitaires de trois pays différents et s'est jointe à Addenda en avril 2019 après une quinzaine d'années dans une société de gestion de patrimoine. À titre de vice-présidente directrice de l'entreprise, elle siège au comité exécutif.

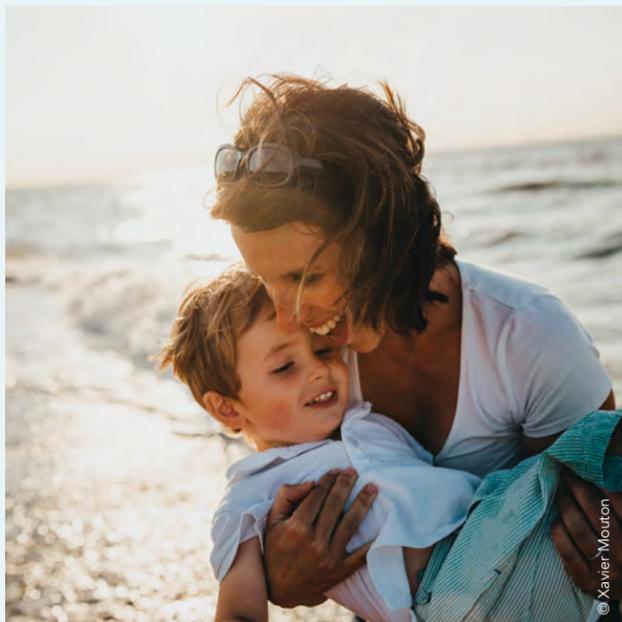
Si la dernière année a plongé une partie du monde dans l'incertitude de la pandémie et mis en relief l'urgence d'aborder des questions sociales comme la diversité et l'inclusion, une chose est claire à ses yeux : plus que jamais, les gens souhaitent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent affiche des valeurs qui reflètent les leurs. Avant 2020, la vitesse à laquelle les organisations pouvaient évoluer n'était pas toujours la même que celle de la société, dit Isabelle Gosselin.

« Maintenant, les entreprises semblent beaucoup plus perméables à ce qui se passe dans la société. C'est une bonne chose. Les employés veulent une organisation dont le sens et les valeurs les rejoignent comme individu au sein d'une entreprise, mais aussi comme personne au sein de la société. C'est une effervescence rare. »

Une effervescence qui transcende les milieux et dans laquelle des femmes d'exception, dans toutes les sphères d'activité, ici comme ailleurs, se sont démarquées par l'action concrète et sont devenues des modèles à suivre.

Addenda Capital est une société de placements qui crée de la valeur pour les investisseurs canadiens en gérant une multitude d'actifs. Addenda retient la confiance des investisseurs grâce à des analyses prospectives, des évaluations approfondies et des partenariats de qualité.

Les soins de santé virtuels : une tendance du futur ou une nécessité en temps de pandémie ?



Au cours des derniers mois, le développement de la télémédecine a pris une vitesse fulgurante pour répondre aux besoins des gens qui souhaitent consulter des professionnels de la santé, tout en restant à la maison. Si les avantages des soins de santé virtuels ne sont plus à démontrer en temps de pandémie, qu'en est-il de leur avenir ?

À la Sun Life, nous sommes d'avis qu'ils sont là pour de bon, et qu'ils font partie intégrante d'un système de santé durable. À l'heure actuelle, les soins de santé virtuels étendent considérablement leur présence au pays. Selon Dialogue, notre partenaire offrant des services de télémédecine, 70% de toutes les consultations médicales pourraient être traitées virtuellement.



Marie-Chantal Côté
VICE-PRÉSIDENTE,
DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ,
GARANTIES COLLECTIVES,
SUN LIFE

Plusieurs entreprises ont d'ailleurs choisi d'offrir à leurs employés des services de télémédecine par l'intermédiaire de leurs garanties collectives dans la dernière année. Les utilisateurs ont pu constater à quel point il est facile, rapide et pratique de pouvoir consulter des médecins, infirmières et autres thérapeutes à distance, que ce soit pour un problème de santé physique ou de santé mentale. Du point de vue des employeurs, les avantages sont nombreux et bénéfiques pour le bien-être des employés.

En permettant de créer un milieu de travail plus sain et plus productif, les soins de santé virtuels s'imposent comme un élément clé pour les employeurs et leurs employés au Québec, comme au Canada. On peut donc être optimiste face au futur : grâce à la technologie, les soins seront plus accessibles à tous.



Améliorer la productivité, réduire l'absentéisme, instaurer une culture du bonheur et du mieux-être. Tout cela est possible avec Soins humains^{MD}, une exclusivité de Dialogue, le leader canadien de la télémédecine.
www.dialogue.co/fr/

> SUITE DE LA PAGE 70

souvent relégués à un certain isolement, l'OCRHA a développé le programme d'outils « Prenez soin de vous », qui inclut des webinaires gratuits, en collaboration avec le gouvernement du Québec.

UN VENT DE CHANGEMENT DURABLE ?

Certaines entreprises montréalaises avaient déjà amorcé des transformations, avant que la pandémie n'impose de les précipiter. « On est dans un processus de gestion organique et horizontale, explique Marie-Chantale Ledoux, de Eidos Montréal. Et cette année nous permet de faire des changements concrets, comme attribuer aux employés quatre heures par semaine sur leur temps de travail pour décrocher, ou instaurer des postes de travail physiques dépersonnalisés, à réserver à la journée et au besoin. »

Davantage de souplesse dans la gestion du temps semble être le mot d'ordre de certains gestionnaires d'entreprises dites « libérées », comme celle d'Anne-Marie Caron, qui emploie 11 personnes : « On a essayé d'équilibrer les heures de travail quand on s'apercevait qu'un employé en faisait trop ou travaillait tard le soir ou tôt le matin. On les invitait à prendre du temps pour eux dans la journée et à lever un peu le pied la semaine suivante. »

Le télétravail a balayé la nécessité d'être chaque jour au poste durant les heures de travail habituelles, surtout pour des parents aux prises avec la charge de l'école à la maison. « À la Banque Nationale, on réfléchit à un réaménagement des postes assignés depuis 2016, comme un poste pour deux employés et l'extension du télétravail, renchérit Manuel Vallée-Léger. La pandémie nous a permis de mettre à niveau la démarche amorcée, ce qui est un point positif de ce qu'on a vécu cette année. »

FAIRE D'UNE CONTRAINTE UNE ALTERNATIVE

Pour d'autres secteurs professionnels, les impératifs dus à la pandémie ont même fait émerger de nouvelles pratiques qui ont connu un tel succès que les dirigeants de certaines entreprises prévoient les maintenir dans le futur.

L'entreprise Physiothérapie Universelle, qui compte 26 cliniques au Québec (et 350 au Canada), a mis en place la téléadaptation dès le mois de mars 2020, la pratique de la physiothérapie et de l'ergothérapie en ligne, pratique connue, mais peu développée ici. « Dès le début, l'important était de sécuriser nos patients et de leur offrir des soins personnalisés, explique Léna Mardelli, directrice régionale et responsable du développement chez Physiothérapie Universelle. Sur une plateforme Web, les thérapeutes ont développé des exercices praticables à domicile en consultation individuelle, ce qui a amené une plus grande prise en charge des patients sur leur propre santé. » En outre, les gestionnaires de clinique étaient soucieux de conserver l'emploi de leurs 300 intervenants en physiothérapie et en ergothérapie.

Au fil des mois sont apparues des activités sur plateforme Web, comme la Clinique virtuelle, qui offre des séances d'ergothérapie à l'attention des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale notamment. « De 30 en 2020, le nombre de consultations est passé à 300 en 2020, constate Léna Mardelli. Au lieu d'être une entrave, cette année est devenue une opportunité de nous développer autrement. »

Car nombre de praticiens désirent poursuivre leurs activités en téléadaptation une fois que la pandémie sera révolue : « Ceux-ci auront le choix d'exercer en présentiel, en virtuel ou en mode hybride », soutient Léna Mardelli. Manière de tracer la voie à une nouvelle donne dans l'univers du travail : s'acquitter de ses tâches professionnelles en y ajoutant ce grain de liberté qui change tout. •

INVESTISSEZ SELON VOS VALEURS

En 2020, l'investissement responsable (IR) a suscité beaucoup d'intérêt dans le domaine des finances. C'est peut-être, comme le disait Larry Fink, PDG du géant mondial de l'investissement BlackRock, parce que la pandémie nous a rappelé notre fragilité face aux changements climatiques.



Johanne Claveau

investir dans des placements responsables. Ils voient cette évolution comme un moyen de contribuer aux efforts pour léguer à la prochaine génération une société plus juste et une planète en meilleure santé.

Et vous, êtes-vous prête à opter pour une approche de

Chez les grands investisseurs institutionnels comme BlackRock, ou plus près de nous, la Caisse de dépôt et placement, l'approche IR basée sur l'ajout des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) aux considérations financières, fait déjà partie des pratiques dominantes, tant pour la gestion du risque que pour la création de valeur.

placement qui prend en compte des facteurs ESG comme la dépendance aux énergies fossiles ou la diversité au sein des conseils d'administration? Si la réponse est «oui», parlez-en à votre conseiller financier.

Du côté des investisseurs particuliers, l'IR continue de faire son chemin et l'offre de produits de placements IR s'est bonifiée et diversifiée de façon spectaculaire depuis 2020, mais il reste encore beaucoup de progrès à faire pour rattraper les investisseurs institutionnels.

Vous serez heureuse d'apprendre qu'en plus de vous permettre d'investir votre argent de façon cohérente avec vos valeurs, les placements IR sont plus résilients et affichent des rendements comparables aux placements traditionnels.

Rappelez-vous que le monde de demain se bâtit avec vos épargnes. Collectivement, les investisseuses comme vous ont le pouvoir d'influencer le cours des choses.

Au Groupe Claveau, nous avons sondé nos clients à ce sujet et ils nous ont dit être prêts à



**FORUM ÉCONOMIQUE
INTERNATIONAL
DES AMÉRIQUES**



À NOUS DE CONQUÉRIR LES TI!



Anne-Marie Deslauriers
DELAN - CHASSEURS
DE TALENTS EN TI

Depuis 25 ans, j'entends une foule de clichés et de mythes sur la nature des technologies de l'information et des emplois de ce secteur. En 2021, plus que jamais, il est temps de changer notre perspective à propos des TI.

Aujourd'hui, les TI, c'est d'abord et avant tout... humain! C'est travailler en équipe et cogiter ensemble. C'est participer à l'effort d'innovation, de conception et d'applications des nouvelles technologies. Pour réussir la transformation numérique dans nos PME et nos grandes entreprises, il faut placer l'humain au cœur des TI.

Être humain, c'est regarder toutes les facettes possibles. Dans ce contexte, la place des femmes prend tout son sens. Nos différents points de vue apportent une diversité. Ensemble, nous pouvons créer l'avenir et innover, surtout en TI.

Chez DELAN, nos clients recherchent de plus en plus l'esprit d'équipe et les habiletés relationnelles chez leurs futurs employés. C'est pour cela que je vous lance un appel: les TI, c'est aussi pour vous, les femmes! Nous devons continuer de nous investir davantage dans ce domaine. L'industrie des TI est en pleine croissance et ce n'est pas près de s'arrêter. Les employeurs ont besoin de techniciennes informatiques, d'analystes d'affaires, de développeuses, de directrices TI, de gestionnaires de projets, avec cette touche humaine!

À celles qui sont déjà en technologie, parlez de votre métier dans votre entourage. Devenez des ambassadrices du secteur.

« En tant que femmes, nous pouvons transformer nos entreprises tout en ayant un regard humain sur les changements et leurs effets sur les gens. »

© Christina Wocintechchat



DELAN se spécialise dans le recrutement du secteur des TI et des hautes technologies pour les postes permanents et contractuels. La qualité de ses relations professionnelles bâties depuis près de 25 ans a permis à la firme de se démarquer au Québec et particulièrement à Montréal. www.delan.qc.ca

LES CONSEURS :

Bâtir une pratique et une vie à son image

Adèle Pilote-Babin a été initiée au monde des communications grâce à sa mère Marcia Pilote, écrivaine et pionnière du mieux-être au Québec. Tout semblait tracé pour qu'elle fasse également carrière dans ce milieu. Elle gère aujourd'hui une pratique de coaching pour aider les professionnelles à se réaliser au travail et à maintenir l'équilibre avec leur vie personnelle.

DÉBORAH CHERENFANT

« Ça ne peut plus continuer ainsi. On doit redéfinir la performance et la réussite. »

Après avoir pratiqué à l'étranger en droit international, en Europe et en Afrique, Adèle revient au Québec en 2011. « J'ai commencé par vouloir changer le monde, mais j'ai réalisé que je voulais plutôt accompagner les gens. »

De retour dans sa ville natale, tout se déploie rapidement de façon plus concrète et authentique. Adèle cofonde un cabinet boutique accessible et humain en 2012, devenu aujourd'hui La Boîte Légale. Elle complète une maîtrise en médiation, parce que « je voulais faire du droit autrement, et mettre les besoins, la voix des humains au cœur de ma pratique ».



Sans le savoir alors, Adèle posait là les bases du concept derrière Les Consœurs. « C'était évident que j'allais créer quelque chose, parce que je ne veux pas fonctionner dans un monde de performance. Il y a mille moyens d'être performante sans répondre à des standards de compétition, ou de comparaison. »

L'idée de créer cette formation en ligne pour accompagner les femmes dans leur changement se concrétise plus clairement après sa rencontre avec la notaire Joanie Lalonde-Piechanski également animée par cette volonté d'aider les gens vers leur propre prise de conscience et bien-être. « Nous sommes très différentes mais complémentaires. Je pensais au contenu depuis un certain temps et Joanie savait comment orchestrer le tout. Je suis la petite blonde énervée et Joanie, une grande brune calme ! », dit-elle en riant.

Un des éléments qui propulsent leur modèle est la sortie peu avant leur lancement d'une étude sur la détresse psychologique importante dans le milieu juridique, faisant prendre conscience

plus rapidement du besoin de changer les choses. Plusieurs avocates, notaires et autres professionnelles en sont victimes et souhaitent mieux vivre dans leur pratique, en toute prospérité et simplicité, en lien avec leurs valeurs. « On a peu de modèles auxquels se référer dans notre milieu, reconnaît Adèle. Alors on a décidé de les créer. »

Et ce n'est pas un hasard que leur offre soit aujourd'hui accréditée par le Barreau du Québec et la Chambre des notaires du Québec. « Cela prouve qu'on veut que la profession aille bien, mieux. Dans Les Consœurs, je parle aussi de cette obligation que nous avons envers les générations futures, de leur montrer les possibilités qui existent. »

Parce que pour Adèle, aujourd'hui, le monde du travail a besoin de changements. « Ça ne peut plus continuer ainsi. On doit redéfinir la performance, la réussite, l'accomplissement dans un contexte beaucoup plus sain et axé sur le bien-être. C'est une chance d'entrer dans la vie en sachant que nos valeurs, nos forces, peuvent émerger, se déployer dans toutes les sphères de notre vie. La plupart des gens que je connais doivent faire une déconstruction pour réaligner leurs valeurs. Moi, j'ai eu ça d'emblée », avoue Adèle Babin-Pilote.

Et ça, elle veut le partager. Avec ses consœurs, mais également ses confrères, de plus en plus. •



© Courtoisie

Les RH ont prouvé leur valeur: il est temps de les soutenir



© STIL

La dernière année a catapulté les ressources humaines au premier plan. Face à un contexte exceptionnel, elles se sont enfin révélées être une fonction fondamentalement stratégique.

Elles ont dû relever d'importants défis: maintenir l'engagement des employés et contribuer à leur rétention, tout en faisant vivre la culture de leur organisation malgré la distance. Elles ont permis de réaliser des changements profonds, qu'il s'agisse de transformation numérique maintenant obligée ou de réorganisation des talents nécessaire face à de nouvelles réalités d'affaires.

Car réorganisation, il y a eu. Au sein même des organisations, mais également dans le monde des affaires, plaçant ainsi les ressources humaines devant un autre défi de taille: recruter des talents qui ont soif de changements ou de stabilité (selon l'humeur du moment) malgré une pénurie de main-d'œuvre qui revient en force.



Annie Bissonnette



Elisabeth Starenkyj

Vos équipes RH ont relevé de nombreux défis. Pour les laisser souffler un peu et leur permettre de se concentrer sur la mobilisation de vos troupes, il devient intéressant d'appeler un cabinet en chasse de têtes à la rescousse. Cela peut vous permettre d'apporter un regard neuf sur la composition de vos équipes et sur votre façon de recruter des talents.

Par exemple, un client nous confiait que cela leur a permis de faire un meilleur arrimage lors de l'embauche. « En étant spécialisé, non seulement vous aviez une connaissance des candidats au niveau de leurs compétences, mais bien au-delà. Leurs motivations profondes, leurs aspirations professionnelles, leur identité, ce sont des éléments qui nous ont permis de prendre une meilleure décision. Vous pouviez nous aider à aligner cela avec nos valeurs, nos besoins et nos objectifs d'affaires. »

Une démarche de recrutement qui va au-delà des compétences permet de créer un meilleur arrimage culturel, de créer une synchronicité qui devient un gage de rétention et de motivation. Parole d'expertes.

la tête chercheuse

Entreprise à propriété féminine, leader notamment en acquisition de talents des métiers des communications, du marketing, des technologies numériques, de la création, des ressources humaines et des opérations. La tête chercheuse est listée dans le dernier Palmarès des entreprises au féminin de Premières en affaires. latetechercheuse.com | 514 876-1677

À LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU



Brad Aeon

PH.D., DIRECTEUR ET FONDATEUR DE L'INSTITUT DE RECHERCHE SUR LE TEMPS



Alexandra Panaccio

VICE-DOYENNE, AGRÈMENT ET RELATIONS AVEC LE CORPS PROFESSORAL ET PROFESSEURE AGRÉGÉE, DÉPARTEMENT DE MANAGEMENT, ÉCOLE DE GESTION JOHN-MOLSON



Aïda Faber, Ph.D

PROFESSEURE ADJOINTE EN MARKETING, FSA, UNIVERSITÉ LAVAL



Depuis longtemps, les gestionnaires et directeurs de formation se questionnent sur l'efficacité de la formation à la gestion du temps. Par ailleurs, jusqu'à très récemment, les études scientifiques ne permettaient pas de savoir si la gestion du temps améliore réellement la performance au travail.

En effet, certaines études suggèrent que la gestion du temps rend les travailleurs plus efficaces, tandis que d'autres suggèrent qu'elle n'a aucun effet.

C'est pourquoi notre nouvelle étude a synthétisé toutes les recherches scientifiques sur la gestion du temps qui étaient à notre disposition, couvrant près de 54000 participants sur 6 continents au travers de 4 décennies.

Notre analyse révèle que la gestion du temps augmente effectivement la productivité des employés et des étudiants. La formation à la gestion du temps est donc loin d'être du temps perdu.

LA GESTION DU TEMPS GUÉRIT TOUS LES MAUX

Cela dit, notre étude a aussi abouti à des résultats surprenants. Lorsqu'on parle de gestion du temps, on pense souvent à l'efficience, à la productivité et à la performance. Or, notre analyse révèle que l'impact de la gestion du temps sur le bien-être et la santé mentale est bien plus fort que l'impact sur la productivité. Il semblerait que la gestion du temps soit avant tout un outil pour gérer notre bonheur et notre santé.

Bien que surprenant, ce résultat de recherche reste logique. La gestion du temps nous permet de mieux concilier nos vies professionnelles et personnelles, de mieux structurer nos journées, qui pourraient autrement devenir chaotiques, et de nous sentir plus en contrôle. Ces éléments tendent à réduire le stress, la pression temporelle et le sentiment d'être submergé par le travail.

L'AVANTAGE FÉMININ

Notre étude montre également que les femmes tendent à gérer leur temps mieux que les hommes. Cela ne veut pas dire pour autant que ce soit plus facile pour elles. De nombreuses études montrent, par exemple, que les femmes ont moins de temps de loisir, et un loisir de moindre qualité, comparé aux hommes. Les femmes sont également plus susceptibles d'être jugées sur leur apparence physique sur leur lieu de travail, ce qui mènerait les femmes à passer plus de temps à se préparer avant de s'y rendre. La charge des enfants et des tâches domestiques repose aussi démesurément sur les femmes, ce qui implique que ces dernières doivent, par défaut, recourir encore plus à des pratiques de gestion du temps. Le monde du travail, et souvent le monde en général, ne facilite pas l'utilisation du temps pour la gent féminine.

LES TEMPS CHANGENT

Il est intéressant en outre de noter que le lien entre la gestion du temps et la performance au travail s'est renforcé au cours des dernières décennies. Ce phénomène est probablement dû au fait que les employés disposent de plus en plus d'autonomie et de flexibilité dans leur emploi du temps. La façon dont ils utilisent leur temps devient ainsi un facteur de plus en plus important dans l'accomplissement de leur travail.

La COVID-19 accélérera probablement cette tendance. Le télétravail étant devenu la norme pour une proportion importante de travailleurs, ceux-ci disposent souvent d'une plus grande autonomie, ce qui laisse penser que la gestion du temps jouera probablement un rôle encore plus important dans le futur à mesure que de plus en plus de gens travailleront de la maison. Une récente étude montre par exemple qu'avant la pandémie, les traits les plus appréciés chez les leaders étaient la confiance en soi et le charisme. Durant la pandémie, les travailleurs ont commencé à préférer d'autres qualités, notamment la productivité et la capacité à gérer le temps en équipe. Il est plausible que la gestion du temps devienne la compétence suprême dans un monde où le temps n'est géré que par nous-mêmes.





Reprise d'entreprise : deux sœurs leaders qui changent les mœurs

Janie et Isabelle Cloutier s'expriment avec passion et assurance en parlant de leur entreprise. Elles dirigent aujourd'hui Gaz P&B, une PME qui assure la livraison de gaz propane sur tout le territoire de la Mauricie. Une belle histoire de reprise d'entreprise et de leadership féminin.

L'ancien propriétaire n'a pas hésité à désigner les deux sœurs, des employées très engagées, comme relève de la compagnie. « Je vends à mes deux filles », annonçait-il en 2018. Cet esprit de famille est encore palpable au sein de la petite entreprise de La Tuque.

FRÉDÉRIK BEAUMIER

COMMENT S'EST FAIT LE TRANSFERT ?

Nous sommes investies corps et âmes dans l'entreprise depuis des années ; le transfert était assez naturel.

Quand on a affiché « nouvelle administration », cela a tout de même dérangé. Deux femmes, assez jeunes, dans un secteur dominé par les hommes : ça fait jaser. Cette année-là, on a reçu la visite de tous les inspecteurs possibles. On a montré patte blanche avec eux. Le gaz propane est un secteur hyper réglementé. Nous

avons un extrême souci du détail et du respect des normes, une réputation qui fait son chemin.

COMMENT AVEZ-VOUS BÂTI VOTRE CRÉDIBILITÉ ?

On a reçu beaucoup d'appui du réseau d'aide aux PME pour que le rachat se concrétise. Nous étions connues des organismes et des institutions financières de la région.

C'est plutôt auprès des clients qu'il a fallu faire nos preuves. On nous demande encore parfois : « Je voudrais parler à un gars. » On sait démontrer nos compétences. Isabelle est responsable du service client et détient sa certification RBQ. Lorsqu'elle se met à donner des explications techniques,

elle devient très convaincante. Janie gère quant à elle la comptabilité et les finances de l'entreprise. « On se complète à merveille ! »

COMMENT S'EST FAIT LE PASSAGE D'EMPLOYÉES À PATRONNES ?

Au début, on appelait notre ancien patron pour des conseils. Puis, nous avons eu un mentor, un ancien client qui détient une forte expérience dans le domaine agricole. Il nous a volontairement prises sous son aile. Gérer une entreprise familiale (certains membres de la famille sont employés) pose des défis quand il s'agit d'instaurer plus de structure. Il nous a aidées à le faire.

Les deux sœurs ont aussi pris un virage numérique avec l'entreprise qui est en plein essor. « Notre empathie est parfois une faiblesse, mais aussi une force. On fait preuve de transparence avec les employés. On ouvre la discussion quand vient le temps de prendre des décisions. Cela a un effet mobilisateur. »

Il faut être fortes pour diriger une entreprise dans un secteur à dominance masculine. Heureusement, les mœurs évoluent avec les générations. Les femmes (du moins, c'est notre cas) excellent dans le relationnel et font preuve de rigueur : deux atouts majeurs en affaires.



Une année décoiffante pour les salons de coiffure

Les salons de coiffure font partie des commerces les plus touchés par la pandémie. Forcés de fermer trois mois lors de la première vague puis un mois et demi à la deuxième, les propriétaires sortent doucement de la tempête... non sans affronter de nouveaux défis.

MAUDE GOYER

«Ç'a été un coup dur, surtout la fermeture lors de la première vague. Personne ne savait ce qui se passait ni ce qui nous attendait !»

Au bout du fil, Rachel Cameron, copropriétaire de Couronné, Salon de coiffure, explique à quel point l'annonce du gouvernement, en mars 2020, quant à la fermeture forcée de son entreprise a été déstabilisante. « Toutes nos économies placées stratégiquement depuis l'ouverture du salon il y a sept ans sont parties en fumée, dit-elle. Heureusement, on avait géré nos finances en bonnes mères de famille et cette gestion serrée nous aide pendant cette crise. »



Il n'en demeure pas moins que l'aide gouvernementale, soit le prêt de 40 000\$ sans intérêt offert par le fédéral, a été salutaire. « On a des frais fixes inévitables et une partie de la clientèle n'est pas revenue, à cause de la peur du virus », commente M^{me} Cameron.

Au Salon Deauville, Claudia Iacono a elle aussi encaissé une perte de son chiffre d'affaires « d'environ 30% », dit-elle. Elle rappelle que les mesures à mettre en place, pour respecter les consignes sanitaires, sont coûteuses et que l'exode du personnel est bien réel. « Certaines personnes choisissent de changer de domaine, d'autres travaillent sur le marché noir, en se déplaçant directement chez les gens et en se faisant payer comptant, sans facture », déplore-t-elle.

Il n'existe aucun chiffre officiel, pour le moment, témoignant du nombre de salons de coiffure qui ont fermé depuis le début de la crise de la COVID-19. À l'aube de la troisième vague, plusieurs personnes du milieu parlent de 10 000 salons qui auraient déjà mis la clé sous la porte au Québec. « On croit que 20 à 30 % des salons vont fermer pendant cette crise, avance Alain Audet, directeur général de Phorest Software Canada et ex-président de l'Allied Beauty Association du Canada. Est-ce que ce sera temporaire ou permanent? »

Selon M. Audet, il ne faut pas négliger les difficultés de remboursement à venir ces prochaines années pour certains propriétaires de salons. « Ils peuvent avoir un faux sentiment de sécurité, note-t-il. En se retrouvant avec des dettes de 40, 50, 60 ou 100 000\$, combien vont faire faillite l'an prochain ou en 2023? »



Non seulement il est difficile de prédire le retour de la totalité des clients, mais il est aussi hasardeux de prévoir le mouvement de clientèle... comme le mode de vie après pandémie, croit-il.

« On doit planifier à court terme selon les directives et les consignes du moment, explique celui qui travaille dans cette industrie depuis plus de vingt ans. Il y a beaucoup d'incertitudes. Ça demande une grande capacité d'adaptation et d'ajustement. »

En attendant, les propriétaires déballetent ingéniosité et créativité pour garder la tête hors de l'eau. Si la première vague a vu bon nombre d'entre eux prodiguer des conseils pour la coupe et la coloration en visioconférence, la deuxième vague les a moins pris de court: les kits de coloration « pour emporter » ont vu le jour, tout comme les sites transactionnels. « Une crise, ça apporte toujours son lot d'opportunités, souligne Yan Chabot, propriétaire de Tonic

Salon Spa et Académie Aveda. On a fait des réaménagements dans le salon et on a avancé dans l'étape de numérisation de l'entreprise. On a fait du réseautage avec d'autres salons. Et on a redoublé d'ardeur du côté de la boutique en ligne. Mais on s'entend que ce n'est pas un gros volume d'affaires... »

De quoi sera faite la suite? Outre la tendance aux cheveux « naturels » (gris ou blancs, ou encore plus longs), certains des propriétaires de salons prédisent l'émergence de nouveaux modèles... comme la recrudescence des salons libre-service où les coiffeurs n'ont pas à prendre d'engagement à long terme et bénéficient de flexibilité tout en ayant accès à des stations entièrement équipées.

C'est le cas du tout nouveau Salon Huru à Montréal. « C'est une tendance forte aux États-Unis et on en voit de plus en plus en Ontario. C'est à surveiller », conclut M. Chabot. •

ENVIE DE CHANGER DE TÊTE ?

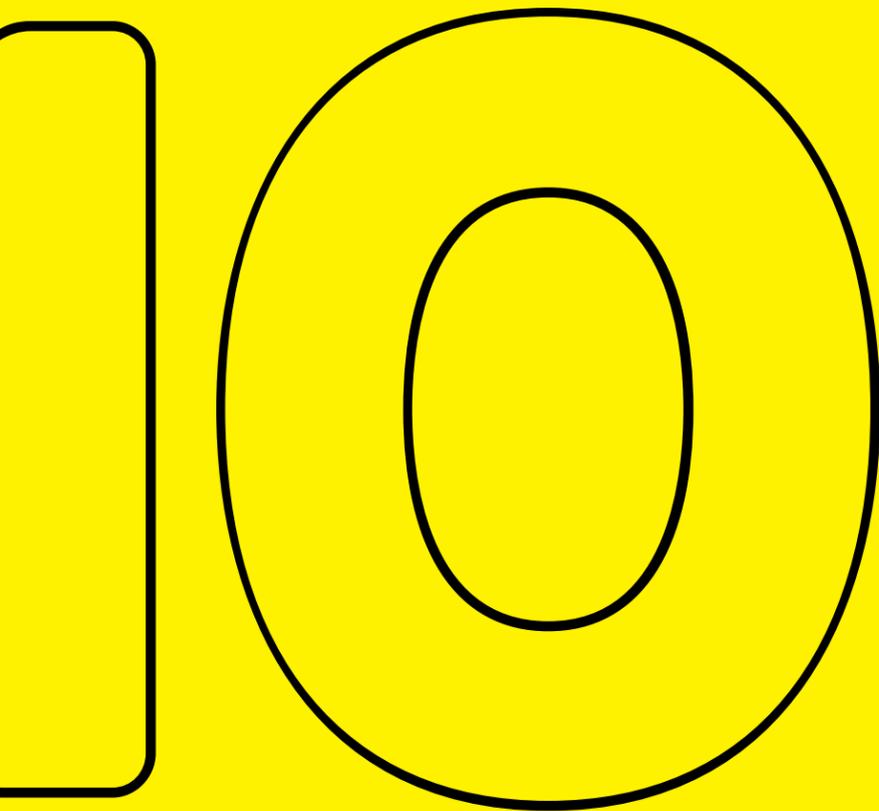
Parlez-en à
ISA-ÊVE



tonic
salon spa Aveda

3613 Boul St-Laurent, Montréal ● 514 499-9494

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
DES ÉDITEURS DE MAGAZINES
(AQEM)* PRÉSENTE...



MARQUES BEAUTÉ D'ICI

PLUS QUE JAMAIS, LE QUÉBEC SE DÉMARQUE SUR
LE MARCHÉ DES COSMÉTIQUES! ÉLIXIRS, CRÈMES ET
MÉLANGES SAVAMMENT CONÇUS ET FABRIQUÉS PAR
DE VRAIS PASSIONNÉS NOUS PROMETTENT UN MINOIS
RAYONNANT, DES CHEVEUX SOYEUX ET UNE PEAU
LUMINEUSE. GROS PLAN SUR 10 ENTREPRISES DE CHEZ
NOUS QUI TRANSFORMENT NOTRE ROUTINE BEAUTÉ.

*VOICI LES ÉDITEURS PARTICIPANTS: MISHMASH, PREMIÈRES EN AFFAIRES, KO MÉDIA, JBC MÉDIA, MESSAGERIES DYNAMIQUES,
FADOQ, PRATICO-PRATIQUES, READER'S DIGEST, REFLÈT DE SOCIÉTÉ.



ATTITUDE

La protection de l'environnement est au cœur de cette marque québécoise, qui offre ses produits dans plus de 55 pays. Comme preuve: pour chaque article vendu, un arbre est planté. C'est au-delà d'un million d'arbres qui ont été plantés jusqu'à présent. ATTITUDE propose des soins corporels et des produits ménagers végétaliens et hypoallergéniques, conçus et fabriqués en se souciant de la planète, c'est-à-dire avec moins de plastique, avec des ingrédients naturels et qui ne sont pas testés sur les animaux.

labonneattitude.com



KARINE JONCAS MÉDI-COSMÉTIQUES

Cette célèbre marque québécoise met de l'avant des soins pour la peau novateurs, au succès exceptionnel. Inspirée par les routines de soins professionnels habituellement offerts dans les spas et les instituts de beauté, l'entreprise nous propose des soins dermocosmétiques et des produits cosmécéutiques conçus en laboratoire selon les dernières innovations, sans parfum et convenant à tous les types de peaux, même les plus sensibles.

karinejoncas.ca



OMY LABORATOIRES

Une gamme de soins d'ici conçus sur mesure pour notre épiderme? On dit oui! Omy Laboratoires élabore des formules végétaliennes, composées à 95% d'ingrédients naturels, qui répondent aux besoins uniques de chacun de ses clients. Ses spécialistes ont mis au point un système qui offre plus de 4000 combinaisons qui s'adaptent à notre type de peau. Il suffit d'indiquer les problèmes auxquels on veut s'attaquer et de choisir l'odeur et la texture qu'on préfère... et la magie opère!

omycosmetics.com



L'ÉTOILE COSMÉTIQUES

En plus de nous rappeler les vacances sur la plage, l'étoile de mer possède un pouvoir régénérateur exceptionnel. Et L'ÉTOILE COSMÉTIQUES nous fait profiter de tous ses bienfaits. C'est le fluide coelomique, sécrété par les étoiles de mer et récolté de façon douce pour l'environnement et sans cruauté, qu'on peut remercier. Il promet d'avoir sur notre épiderme un effet antiâge, tout en lui donnant une hydratation intense et une belle luminosité. Le savoir-faire d'ici et le pouvoir intrigant des fonds marins, c'est une formule gagnante!

letoilecosmetiques.com

BKIND

On a-do-re les produits pour la peau naturels de cette entreprise montréalaise! Fabriqués dans le respect de «tout ce qui nous entoure», les soins pour le visage, le corps et les cheveux de la marque nous enchantent tant par leur efficacité que par leurs ingrédients végans et sans cruauté. Comment ne pas tomber sous le charme?

bkind.com



JUVENTE^{DC}

Les soins cosmécéutiques de Juvente^{DC} sont fabriqués au Québec et mélangés avec des ingrédients actifs extraits d'avoine sans OGM, qui possèdent des qualités apaisantes et guérissantes, ainsi que des propriétés anti-inflammatoires et antioxydantes. Résultat? Une gamme de soins antiâges puissants et efficaces, et des soins pour le visage et la peau qui agissent en profondeur.

juventedc.com

ELLE R COSMÉTIQUES

Des produits de beauté haut de gamme, qui suivent les dernières tendances et à des prix abordables? C'est ce que nous offre l'entreprise québécoise Elle R Cosmétiques, qui démocratise la beauté dernier cri grâce à de nombreux articles accessibles à tous pour chouchouter nos ongles, notre peau, notre visage et nos cheveux. «Beautistas», un petit tour dans sa boutique en ligne s'impose!

ellercosmetiques.com



LA MAISON LAVANDE

Les champs de lavande sont beaux sur nos fils Instagram, mais ils font également des miracles sur notre épiderme! La Maison Lavande, une entreprise familiale de Saint-Eustache, propose une vaste gamme de produits au doux parfum de cette fleur violette pour bichonner notre corps et nos cheveux. Du soin repulpant pour les lèvres à la bombe de bain, en passant par l'eau de corps et la crème rafraîchissante pour les pieds, on découvre tous les bienfaits de cette plante à l'arôme envoûtant. C'est été, on a même droit à une nouvelle gamme, qui combine les mûres à la lavande. maisonlavande.ca



G.M. COLLIN

De la prévention des signes de l'âge jusqu'au soin des peaux matures, il existe des produits G.M. Collin pour tous les types d'épidermes et leur état. Mis au point et fabriqués à Montréal par des experts à partir d'ingrédients innovants soigneusement sélectionnés, ces produits écoresponsables garantissent des résultats sans pareils. On peut faire notre choix parmi une vaste gamme de crèmes, de sérums et de nettoyants. Et on ne passe pas à côté de la protection solaire!

fr.gmcollin.ca

TA PEAU, TON FRUIT

Conçus et fabriqués au Québec, les soins végétaliens pour le visage de cette entreprise – sérums, crèmes, laits, exfoliants – sont à base de bleuets du Lac-Saint-Jean et d'autres ingrédients naturels. Ils sont doux, parce que sans parfums chimiques ni produits nocifs, mais ils sont aussi efficaces et laissent la peau radieuse, en plus de sentir divinement bon.

tapeautonfruit.com



Medicart, place aux femmes pour assurer la direction médicale

Découvrez celles qui assurent la direction médicale quotidiennement et qui cumulent conjointement des décennies d'expertise.

Le cœur des priorités de Medicart, plus vaste réseau en médecine esthétique et phlébologie au Canada, est l'excellence au niveau médical. Tous les protocoles et équipements utilisés par les équipes de Medicart sont approuvés par Santé Canada et son personnel est encadré par une direction médicale. C'est par souci de sécurité et du bien-être de sa clientèle comme de ses employés que le réseau manifeste ce professionnalisme.



D^{re} Michèle Ohayon
MEDICART DERMATOLOGIE
ESTHÉTIQUE

2040, BOULEVARD MARCEL-LAURIER
À VILLE SAINT-LAURENT

La docteure Michèle Ohayon a fait ses études en médecine à l'Université de Montréal, pour se spécialiser par la suite en dermatologie à l'Université McGill. Experte reconnue en dermatologie esthétique, la docteure Ohayon travaille, entre autres, en tant que formatrice auprès des médecins du Québec qui désirent se perfectionner dans ce domaine. Elle a dirigé les départements de dermatologie de l'hôpital du Sacré-Cœur de Montréal et de l'hôpital Anna-Laberge en Montérégie pendant de nombreuses années. Elle se spécialise dans le rajeunissement avec les agents de comblements.



D^{re} Élisabeth Morency
CLINIQUE MAGNOLIA MÉDICOESTHÉTIQUE
ET PHLÉBOLOGIE

620-2954, BOULEVARD LAURIER
À QUÉBEC

La docteure Élisabeth Morency est avocate et elle est diplômée de la Faculté de médecine de l'Université Laval. À la fin de ses études, son intérêt pour l'esthétique la pousse à suivre une formation en phlébologie. Elle diversifie rapidement les soins offerts à ses patients en leur proposant l'épilation au laser, le photorajeunissement, les agents de comblement à base de collagène et d'acide hyaluronique. Les avancées technologiques de la médecine esthétique l'amènent à s'intéresser à ce domaine. Elle en est pionnière en la matière dans la région de Québec. La docteure Morency est Membre Fellow de la Société canadienne de Phlébologie.



D^{re} Stéphanie Malherbe
MEDICART
VEIN CLINIC

600-1335, CARLING AVENUE
À OTTAWA

La docteure Stéphanie Malherbe a obtenu son diplôme de médecine de l'Université de Montréal en 1999. Elle a complété sa résidence en médecine familiale, pour ensuite se spécialiser en médecine d'urgence à l'Université de Sherbrooke. La docteure Malherbe s'est formée en phlébologie et est membre de la Société canadienne de Phlébologie. Elle travaille chez Medicart Vein Clinic depuis 2013.



Spécialisé en médecine esthétique, en dermatologie et en phlébologie, le réseau Medicart compte 35 cliniques, dont une clinique virtuelle. Pour en connaître davantage sur les cliniques du réseau, medicart.com

CRÈME ROSALIFT AVANCÉE

Correction Intensive Rougeurs + Rides

Rougeurs visibles, Confort intégral,
Rides profondes, Rides d'expression,
Haute fermeté, Hydratation 24H

CRÈME ROUGEURS
en pharmacie
N°1*
au Québec



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

*Soin par excellence des peaux sensibles, hypersensibles,
réactives ou sujettes aux rougeurs*

*Source : Nielsen Québec, pharmacie catégorie « soins du visage », volume (\$), 52 semaines se terminant le 26 décembre 2020.

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

