

Premières

en affaires

Spécial diversité

NOUVELLE ÈRE POUR LES AFFAIRES

Rémunération

AU-DELÀ DES CHIFFRES

Relance

LA CROISSANCE AUTREMENT

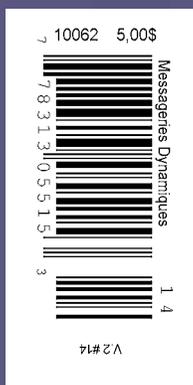
**RÉDACTRICE
EN CHEF INVITÉE**

**HELEN
ANTONIOU
PORTE LES
VALEURS DE
SON TEMPS**



DOSSIER FISCALITÉ

Élargir les horizons
avec Geneviève
Provost



DÉCOUVREZ LA MÉDI-COSMÉTIQUE KJ BIO!

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

Fabriqués au Québec!



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

BIO-LIFT 360° Correction Absolue

- Poches
- Cernes
- Ridules
- Rides
- Paupières relâchées
- Effet lissant express

99%
d'ingrédients
d'origine
naturelle

25%
d'ingrédients issus
de l'agriculture
biologique

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



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

**Argan + Raisin
BIOLOGIQUES**

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

Premières

en affaires

MOT DE LA RÉDACTION

ÉDITRICE Isabelle Maréchal

RÉDACTRICE EN CHEF Déborah Levy

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE
Helen Antoniou

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Marie-Ève Arsenault, Annie Bourque,
Sébastien Boutonnet, Mathieu Bock-Côté,
Déborah Cherenfant, Lara Émond, Marie Grégoire,
Anne-Marie Hubert, Michel Leblanc,
Gilbert Leduc, Nadine Raymond,
Nathalie Schneider et Patrick White

CONTENUS PARTENAIRES

Frédéric Beaumier, Annie Bissonnette,
Johanne Claveau, Elizabeth Cordeau-Rancourt,
Valérie Dion, Sévrine Labelle et Stefanie Rochford

DESIGN Human, Dany Derkenne
et Tandem Communication

ILLUSTRATION Unsplash

PHOTO Geneviève Giguère et Johany Jutras

RELECTURE ET RÉVISION Charles Gravel; Artcom

IMPRESSION Deschamps Impression

TIRAGE ET ABONNEMENTS Mélanie Rousseau

PARTENARIATS Valérie Larose

VENTES Nathalie Émond, Robert Vézina,
Danielle Lamarre et 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
Montréal (Québec) H2Y 2E5

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

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.

Financé par le
gouvernement
du Canada

Canada



Le magazine que vous avez entre les mains marque le lancement du 5^e cycle éditorial de Premières en affaires depuis que la parution a été relancée à l'automne 2017.

Cette aventure a commencé, pour moi, comme un saut dans le vide. Quelques jours après avoir donné naissance à ma fille, et avec plusieurs nuits blanches au compteur, j'ai proposé à Marie Grégoire de nous associer pour relancer un magazine, qui était alors propriété du Réseau des Femmes d'affaires du Québec. J'avais rencontré Marie seulement deux fois et je savais déjà que ce serait la partenaire idéale pour ce projet un peu fou.

L'engouement des premiers mois nous a surprises. Depuis, avec l'Agence Plurielles, le mensuel E-Premières et malgré la pandémie, il me semble avec le recul que nous avons déplacé des montagnes.

Cet été, Marie Grégoire a pris la tête de Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). C'est une fierté pour toute la rédaction. Une chance aussi pour cette institution tellement centrale à l'heure où nous revisitons notre histoire collective. Un signal fort, surtout, pour les femmes qui prennent la place qui leur revient en affaires et dans l'espace public.

Merci, Marie, pour l'élan que tu as donné au magazine. Merci pour cette relation qui m'a tant apporté et pour cette amitié qui demeure.

Il est temps d'accueillir notre nouvelle éditrice, Isabelle Maréchal, qui se joint à l'équipe cet automne. Le talent, le charisme et l'expérience de cette femme va porter Premières en affaires vers une prochaine vague de croissance et je me réjouis de travailler avec elle dans les prochains mois.

Bienvenue à bord, Isabelle !

Merci à vous annonceurs, partenaires, lectrices, lecteurs, collaboratrices, collaborateurs et communautés de Premières en affaires. Jour après jour, vous nous encouragez à remplir notre vocation : être la tribune des affaires au féminin.

DÉBORAH LEVY

Rédactrice en chef

Premières
en affaires

PREMIÈRES EN AFFAIRES (PEA) EST LA RÉFÉRENCE EN MATIÈRE D'INFORMATION ÉCONOMIQUE POUR LES FEMMES FRANCOPHONES.

Je m'abonne
pour soutenir le développement économique au féminin

PREMIERESENAFFAIRES.COM | INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA

Premières en Affaires Premiereenaffaires @PremEnAffaires

SUR LE WEB

Chaque mois, E-Premières fait le tour de l'actualité des affaires au féminin avec les partenaires de l'écosystème. Voici les nouvelles les plus populaires de la saison sur le Web et sur les réseaux sociaux.



15 JUIN 2021

Diversité : un mot pour mille et une réalités



13 AVRIL 2021

Janie Béïque prend les rênes du Fonds de solidarité FTQ



15 JUIN 2021

Virage numérique : la presse papier continue de faire ses preuves



Pas assez de femmes au programme dans vos événements ?

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



ISABELE MARÉCHAL

♡ 46K



MARIE-FRANCE BAZZO

♡ 175K



CAROLINE CODSI

♡ 5K



EMMANUELLE LATRAVERSE

♡ 71K

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

Premières en Affaires Premieresenaffaires @PremEnAffaires premieresenaffaires Premières en affaires

AGENCE PLURIELLES | 514 418-7173 | INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA

ACTUALITÉ

Spécial diversité

- 20 **DIVERSITÉ AU TRAVAIL: LE SUJET DE L'HEURE**
Nathalie Schneider
- 24 **QUÉBEC INC. AU PLURIEL**
CONTENU PARTENAIRE
- 26 **NIMI NANJI SIMARD**
CONTENU PARTENAIRE
- 30 **DIVERSITÉ EN POLITIQUE: UNE RÉALITÉ COMPLEXE**
Déborah Levy
- 31 **DIVERSITÉ À L'ASSEMBLÉE NATIONALE: TROIS QUESTIONS À MANON MASSÉ ET À DOMINIQUE ANGLADE**
Lara Émond
- 33 **UN MILIEU DE TRAVAIL DIVERSIFIÉ ET INCLUSIF**
CONTENU PARTENAIRE
- 37 **SOUTENIR DES ENTREPRISES À PROPRIÉTÉ DIVERSIFIÉE ET INCLUSIVE**
CONTENU PARTENAIRE



Automne 2021

Les femmes et les hommes sont-ils égaux devant l'impôt? Qui sont les incontournables dans la pratique de la fiscalité et comment concevoir la littératie financière au féminin? Des questions, des enjeux et des réponses avec ce dossier de la rentrée.

DOSSIER

Fiscalité au féminin

- 48 **ÉLARGIR LES HORIZONS DE LA PRATIQUE AVEC GENEVIÈVE PROVOST**
CONTENU PARTENAIRE
- 50 **FORCES VIVES**
CONTENU PARTENAIRE
- 52 **LA FISCALITÉ ET LES FEMMES EN 2021**
Sébastien Boutonnet
- 56 **DÉMYSTIFIER LA CULTURE FINANCIÈRE AVEC CHRISTINE VENNE**
Marie-Ève Arsenault
- 58 **DAVIES PRÉSENTE SES PERSPECTIVES FISCALES À LA LUMIÈRE DE LA RELANCE ÉCONOMIQUE**
CONTENU PARTENAIRE
- 60 **REVENU QUÉBEC**
Des créanciers invariables

- 61 **COMMENT OPÉRATIONALISER SA PLANIFICATION STRATÉGIQUE?**
CONTENU PARTENAIRE
- 62 **TRANSFERT DE RICHESSE: 3 QUESTIONS À CAROLINE BELL-RITCHIE**
- 63 **REPENSER LA PERFORMANCE**
CONTENU PARTENAIRE
- 64 **LITTÉRATIE FINANCIÈRE: UNE NOUVELLE STRATÉGIE FÉDÉRALE**
Marie-Ève Arsenault
- 66 **LA CULTURE FINANCIÈRE, UNE CLÉ DU SUCCÈS EN AFFAIRES**
Marie-Ève Arsenault
- 68 **PATRIMOINE: ALLÉGER LA FACTURE FISCALE**
Marie-Ève Arsenault
- 69 **PRÉPARER MAINTENANT**
Johanne Claveau



EN COUVERTURE
Helen Antoniou est habillée par Julie Boilleau avec la collection slt/sltstudio.co

MISE EN BEAUTÉ
Isa Ève et Cecilia de Tonic Salon Spa & Académie Aveda

CRÉDITS PHOTO
Geneviève Giguère
Studio aménagé chez OPC Événements

72 TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE

- 72 **RÉMUNÉRATION ET SALAIRES EN 2021: LES BONS CALCULS**
Nathalie Schneider
- 75 **ENTRETIEN AVEC CORINNE VACHON CROTEAU**
CONTENU PARTENAIRE
- 76 **ÉVITER LES PRÉJUGÉS LORS DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE**
CONTENU PARTENAIRE
- 78 **UN CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET DE GESTION AU FÉMININ À L'ÉCOLE DE GESTION JOHN-MOLSON DE CONCORDIA**
CONTENU PARTENAIRE
- 79 **EN MODE CROISSANCE POUR LA RELANCE**
Lara Émond
- 80 **IL FAUT DEVENIR DES ALLIÉS DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION**
CONTENU PARTENAIRE
- 83 **DE PÈRE EN FILLE DEPUIS 1992**
CONTENU PARTENAIRE
- 86 **LE RÉSEAU MEDICART/EPIDERMA: MISSION EXPANSION**
CONTENU PARTENAIRE

- 05 **MOT DE LA RÉDACTION**
- 06 **SUR LE WEB**
- 10 **CV**
MARIE-CLAUDE DROUIN
Annie Bourque
- 12 **EN VUE**
Annie Bourque
- ACTUALITÉ**
- RETOUR AU BUREAU: TROIS OPINIONS QUI COMPTENT**
- 14 **UNE TRANSITION POUR LE MIEUX**
Anne-Marie Hubert
- 15 **ÉVITER LES EFFETS GENRÉS DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE**
Nadine Raymond
- 16 **RELANCER LE CENTRE-VILLE**
Michel Leblanc
- CHRONIQUES**
- 28 **FÉMINISMES**
Mathieu Bock-Côté
- 29 **DE L'ÉDUCATION CIVIQUE AUX MÉDIAS**
Patrick White

- ENTREVUE**
- 34 **UN NOUVEAU CAPITAL POUR LE PALAIS DES CONGRÈS**
EMANUELLE LEGAULT
- 38 **RELANCE: DES LIENS DE PROSPÉRITÉ**
Gilbert Leduc
- RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE ENTREVUE**
- 42 **HELEN ANTONIOU PORTE LES VALEURS DE SON TEMPS**
Déborah Cherenfant

Marie-Claude Drouin

Peu de femmes se partagent les premiers rangs parmi les magnats de la finance au Québec. C'est le cas de Marie-Claude Drouin. Directrice sortante du développement corporatif chez Cogeco Communications à Montréal, elle a réalisé une vingtaine de transactions liées à l'acquisition ou à la fusion d'entreprises pour un total de 3 milliards de dollars durant les quinze dernières années.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNIE BOURQUE

Je suis née à Saint-Georges de Beauce et j'ai étudié le piano dès l'âge de six ans. Dans la vingtaine, je me dirigeais vers l'enseignement de la musique, mais j'ai senti le besoin de sortir de ma zone de confort et j'ai bifurqué en comptabilité.

Après, j'ai eu envie d'un autre défi. Je suis allée étudier en finance à l'École de gestion de Lille, en France. Au retour, j'ai fait un MBA à l'Université Laval à Québec.

J'ai travaillé pour de grandes firmes et j'ai eu la chance de compter sur des mentors qui m'ont enseigné un métier qui ne s'apprend pas à l'école.

Avant de conclure la transaction d'une fusion ou d'une acquisition, il faut en avoir réalisé plusieurs au préalable. La discipline acquise durant mes années en musique m'aide dans mon travail, qui demande de la patience, de la rigueur, et pour lequel un souci d'analyse et une certaine facilité de peser le pour et le contre sont essentiels.



« J'ai eu la chance de compter sur des mentors qui m'ont enseigné un métier qui ne s'apprend pas à l'école. »

Maman de deux enfants de 5 ans et 20 mois, je jongle avec la conciliation travail-famille en étant présente le plus possible pour les temps forts comme le souper, le bain et le coucher. Je veux inspirer mes garçons et leur communiquer la possibilité de réaliser leurs rêves.

Je fais du bénévolat dans des organismes comme la Fondation du Dr Clown et l'initiative ELLE-Invest, un lieu d'échange pour les femmes en investissement. Trop souvent, j'observe que les femmes se sous-estiment, sous-estiment leurs facultés de jugement, ou même leur valeur. On doit se donner la confiance nécessaire pour prendre plus de risques.

À l'avenir, je compte relever encore beaucoup de défis et assumer d'autres responsabilités pour développer mon leadership. Mes parents m'ont toujours dit: « Fais ce que tu aimes. » Aujourd'hui, ma plus grande réussite, c'est de me réaliser dans mon travail et d'avoir du plaisir avec mon équipe. •

Marie-Claude Drouin a été directrice Développement d'entreprise chez Cogeco. Elle a remporté le prix des Mercuriades 2021 dans la catégorie Relève Femme d'exception BMO, Grande Entreprise.

Abonnement 2 ans

+ **Complexe anti-âge de c-nature (104\$)**
Mascara recourbant (27\$)

= **Seulement 70\$**

zorah
biocosmétique

Complex anti-âge Anti-aging complex
c-nature PURE ARGAN

Mascara Pure Argan
Alongement Lengthening

CAHIER IMMOBILIER
REPENSER LA VILLE AVEC LAURENCE VINCENT

FONDS DE SOLIDARITÉ FTQ
Janie Beique porte de nouvelles ambitions

PREMIERESENAFFAIRES.COM

INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA

514 418-7173

Premières en Affaires

Premieresenaffaires

@1eresEnAffaires

Le parcours de ces trois femmes en pleine ascension attire l'attention de la rédaction au moment où la pandémie a remis en question bien des acquis dans le monde des affaires. Aider leurs pairs à s'épanouir et à s'élever vers le sommet, c'est la motivation qu'ont en commun Cloé Caron, Habi Gerba et Alexandra Troubetzkoy.

ANNIE BOURQUE



CLOÉ CARON

o2Coaching

Auteure, conférencière, coach d'expérience, Cloé Caron a fondé o2Coaching en 2014. Elle a négocié un virage majeur avec la pandémie: « On était déjà connus, mais, avec la création de nos balados, on a maintenant une vitrine sur le monde. »

Après la parution du livre *Propulsez votre équipe*, Cloé Caron a conçu un programme pour accompagner les décideurs. Son concept est basé sur la Contribution Stratégique Unique, qui permet de s'ancrer et de diriger attention et énergie sur les accomplissements qui comptent le plus. « Cet automne, les défis seront considérables avec une reprise à un rythme plus normal », prédit-elle. Les gestionnaires et leaders doivent privilégier la cohésion des équipes tout en clarifiant les objectifs. L'ancienne avocate a choisi le « coaching » lors de son passage dans l'industrie pharmaceutique. « C'est là que j'ai découvert ma vocation : aider les autres à réussir et à performer. »



HABI GERBA

Gazelles

Enfant, Habi a tracé son destin au crayon. Aujourd'hui, en quelques lignes, elle imagine des vêtements élégants, confortables et féminins pour les femmes de carrière.

« Je suis passionnée par les femmes qui ont beaucoup d'ambition et je voulais contribuer à leur rayonnement avec la mode », raconte cette designer, née au Québec de parents d'origine camerounaise. Avec une ligne de vêtements haut de gamme, Habi Gerba veut mettre en valeur les femmes. C'est aussi ce qu'elle réussit avec son balado « Oser ». Grâce à des entrevues très humaines, les capsules dévoilent les parcours d'Indira Moudi, ingénieure à la tête de Viandes LaFrance ou de Nadine Renaud-Tinker, présidente de la RBC. Leur message inspire la relève à réussir leur ascension, mais surtout à faire confiance à leur instinct.



ALEXANDRA TROUBETZKOY

Réseau des femmes d'affaires inspirantes

En parallèle à sa carrière en communications et marketing, Alexandra Troubetzkoy développe depuis plusieurs années des liens d'amitié avec des femmes de carrière. En 2015, elle a l'idée de réunir une vingtaine d'entre elles autour d'un cocktail. « J'ai pris le temps de présenter les unes aux autres afin qu'elles puissent se rencontrer et peut-être développer des affaires ensemble », explique cette fille de diplomate. Son initiative comprend aujourd'hui un réseau de 1500 membres : professionnelles, ingénieures, médecins, avocates, architectes. « Au départ, raconte

Alexandra, le créneau, était l'amitié dans un souci de bienveillance et d'entraide. » Aujourd'hui, les cocktails mensuels rassemblent des femmes issues de tous les milieux. « Notre but est d'évoluer ensemble en visant le nivellement vers le haut », confie Alexandra. Avec la pandémie, la formule a été maintenue en mode virtuel. « Je rêvais d'étendre le réseau à Québec ou à Toronto. Maintenant, on rejoint des femmes à Miami comme à Zurich. L'entraide entre femmes est devenue planétaire avec le déploiement exponentiel du réseau. » •



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.

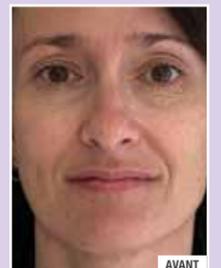
Saviez-vous que votre routine de soins de nuit est aussi importante que celle de jour ? Découvrez la routine anti-âge de nuit Zorah biocosmétiques en 3 étapes simples et efficaces !

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. Formulé 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.



AVANT



APRÈS 2 SEMAINES

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

RETOUR AU BUREAU

3 OPINIONS QUI COMPTENT

Retour au bureau, rentrée post-COVID. Dans ce numéro de la rentrée, la parole est à celles et ceux qui redéfinissent les contours de notre quotidien après la pandémie. Anne-Marie Hubert, associée directrice pour l'est du Canada chez EY, Nadine Raymond, nouvelle présidente-directrice générale du Y des Femmes et Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain donnent leur avis.

1 ANNE-MARIE HUBERT

UNE TRANSITION POUR LE MIEUX

Nous avons réussi pendant cette crise sanitaire à adopter à grande échelle des technologies nous permettant de créer de la valeur en télétravail.

Voici quelques bonnes leçons à retenir de cette pandémie.

Devant la priorité collective de protéger la sécurité des gens, la transition s'est faite de façon accélérée pour tous ceux qui ont dû travailler de la maison. Tous les préjugés sont tombés pour les parents, et plusieurs jeunes pères sont ravis d'avoir pu se rapprocher de leurs enfants.

Une proportion plus importante d'hommes que de femmes a repris le travail. Le salaire moyen des femmes continue d'être inférieur à celui des hommes. Nos normes sociétales en matière de prise en charge du travail non rémunéré (les soins aux enfants ou aux proches) par les femmes font la différence dans ce calcul.

Depuis des années, les Québécois ont investi pour construire une société où hommes et femmes ont la possibilité de réussir dans tous les aspects de leur vie. Nos investissements en éducation et en services de garde ont conduit à une proportion de femmes détenant un diplôme d'études supérieures plus élevée que celle des hommes, et à une réduction importante des heures de travail non rémunérées.



ANNE-MARIE HUBERT

ASSOCIÉE DIRECTRICE
EY, EST DU CANADA

« Tous les préjugés sont tombés pour les parents, et plusieurs jeunes pères sont ravis d'avoir pu se rapprocher de leurs enfants. »

Avec la pandémie, la pénurie de main-d'œuvre se fait sentir dans tous les secteurs d'activité. Face à cette réalité, il est impératif pour notre prospérité collective de donner envie à tous les travailleurs d'investir leur plein potentiel au travail.

Les employeurs ont un rôle crucial à jouer à cet égard en offrant :

- une culture d'entreprise axée sur le résultat, qui encourage tous les travailleurs à conserver des heures de travail et des modes de travail flexibles;
- un environnement de travail où tous sont incités à continuer à apprendre et ont le soutien nécessaire pour la mise à niveau de leurs compétences pour adopter de nouvelles technologies;
- des outils pour transformer nos organisations et nos habitudes de vie pour faire face aux changements climatiques.

Les défis associés à la crise sanitaire demeurent importants, et ceux reliés à la crise climatique le sont tout autant. Travaillons ensemble, État, employeurs et citoyens, pour préserver les effets positifs de cette crise sanitaire et créer une société où tous pourront participer à notre économie. Contribuons à la réussite dans tous les aspects de nos vies, de façon compatible à l'atteinte de nos objectifs Net Zéro, pour 2050 au plus tard.

2 NADINE RAYMOND

ÉVITER LES EFFETS GENRÉS DU TRAVAIL EN MODE HYBRIDE

« Retour au bureau » : des mots qui me font rêver depuis mars 2020. Pourtant, au moment où j'écris ces lignes, je me vois hésitante, réfléchissant et cherchant des avis d'universitaires, de professionnelles en ressources humaines ou d'autres leaders d'organisations. Plus le déconfinement professionnel approche, plus je constate que ce ne sera pas aussi simple que le laisse entendre l'expression « retour au travail en mode hybride ».

La leader en moi est déchirée. D'une part, j'ai la conviction profonde qu'une employée capable d'influencer – et même de choisir – ses conditions de travail (en présence ou à distance) est souvent plus engagée et plus productive. D'autre part, la cohésion d'équipe, la culture organisationnelle, ainsi que l'importance des échanges informels comme vecteurs de créativité, de prise de décisions et de résolution de problèmes, sont des éléments qui m'incitent à imposer des journées de présence obligatoire.

Et puis, ma petite voix féministe prend le relais : les avantages du télétravail pour la conciliation travail-vie familiale, qui incombe encore largement aux femmes, sont indéniables. Cette voix me rappelle que le télétravail a permis à nombre de femmes, racisées ou non, de se construire un espace professionnel « protégé », échappant

« Essayons, testons, apprenons et, surtout, demeurons alertes pour éviter les potentiels effets genrés du travail en mode hybride. »



NADINE RAYMOND

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE
GÉNÉRALE
Y DES FEMMES DE MONTRÉAL

« Les avantages du télétravail pour la conciliation travail-vie familiale qui incombe encore largement aux femmes sont indéniables. »

à l'injonction latente de « rentrer dans le moule », et à des micro-agressions usantes touchant leurs vêtements, cheveux, accent, etc.

Enfin, cette voix féministe me souffle également que la présence au bureau sera plus que jamais essentielle à l'équité professionnelle. Essentielle pour éviter que les femmes n'écopent de la double norme qui se dessine à l'horizon, selon laquelle le travail fait au bureau aurait plus de valeur que celui fait à distance. Pour éviter aussi qu'elles ne sortent perdantes de la course à deux vitesses pour l'avancement professionnel, si elles ne participent pas aux échanges informels au bureau, qui soulignent les collègues et facilitent le partage spontané d'information importante, comme le souligne l'article « *Why WFH isn't necessarily good for women* » paru dans *Harvard Business Review* le 16 juillet 2020.

Depuis mars 2020, nous sommes en mode apprentissage face au télétravail ; je nous invite maintenant à aborder le mode hybride de la même façon. Essayons, testons, apprenons et, surtout, demeurons alertes pour éviter les potentiels effets genrés du travail en mode hybride.

Le féminin est utilisé comme genre neutre, dans le but d'alléger le texte.



3 MICHEL LEBLANC RELANCER LE CENTRE-VILLE

Avec l'été qui touche à sa fin, le centre-ville de Montréal entre dans une période décisive pour son avenir et sa prospérité. La campagne de vaccination progresse, et l'assouplissement estival des mesures sanitaires a été bénéfique pour la reprise des activités.



MICHEL LEBLANC
PRÉSIDENT ET CHEF
DE LA DIRECTION DE
LA CHAMBRE DE COMMERCE
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

« Plusieurs signaux sont au vert pour un retour dans les tours et une relance du centre-ville réussie. »

de retour au bureau, tout en offrant des lieux de travail attrayants, qui favorisent l'échange et la collaboration.

Plusieurs signaux sont au vert pour un retour dans les tours et une relance du centre-ville réussie. Saisissons cette occasion pour permettre au centre-ville de retrouver son élan. •

Dans ce contexte, la rentrée s'avère cruciale afin de permettre au centre-ville de retrouver enfin son dynamisme et sa vitalité. Le passage à un fonctionnement majoritairement présentiel des universités a permis le retour des étudiants et, après plus d'un an de mobilisation et de collaboration avec tous les acteurs du centre-ville pour planifier cette relance, le moment est venu pour les employés de revenir dans les bureaux.

Grâce à l'appui du gouvernement du Québec, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a lancé l'initiative « J'aime travailler au centre-ville » pour soutenir le centre-ville et son tissu économique. Cela passe notamment par l'accompagnement des employeurs dans le retour en présentiel. En effet, ceux-ci doivent s'adapter aux nouvelles habitudes des employés et proposer des formules souples et progressives

Cominar est heureux d'accueillir à nouveau ses employés et ses clients dans ses propriétés!

Visionnez notre vidéo sur les joies du travail, au travail, sur le site cominar.com.





DOSSIER

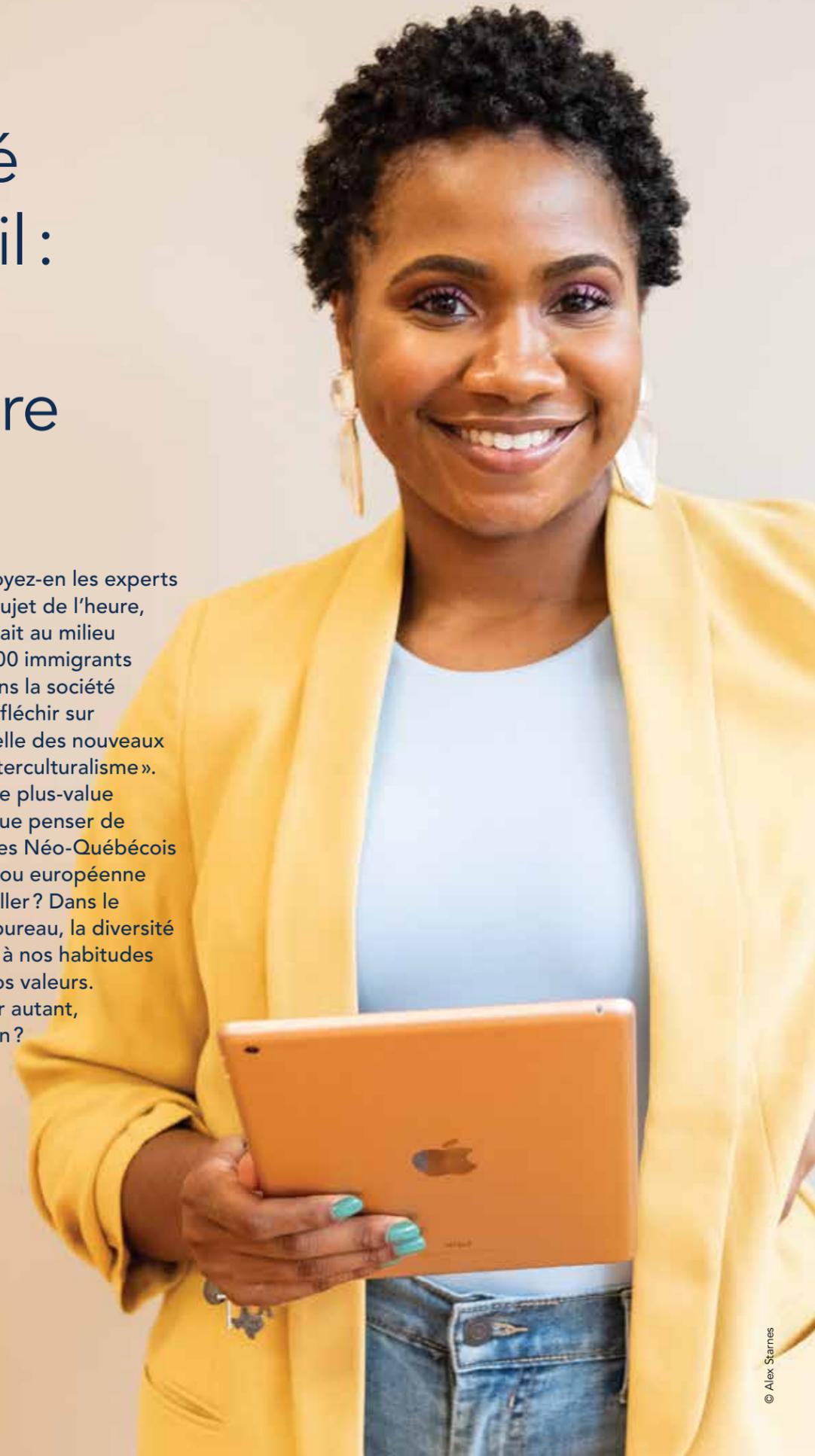
SPÉCIAL DIVERSITÉ

Plus de quarante ans après le premier référendum pour l'indépendance du Québec, les Québécois revisitent leur histoire collective et leur avenir à la lumière des mouvements de revendication qui font la une. Nouvelles générations, personnalités qui osent et influenceurs : la relève bouscule nos certitudes et c'est tant mieux.

Diversité au travail : le sujet de l'heure

NATHALIE SCHNEIDER

Diversité et inclusion. Croyez-en les experts en recrutement, c'est le sujet de l'heure, notamment en ce qui a trait au milieu de travail. L'ajout de 50 000 immigrants de plus chaque année dans la société québécoise impose de réfléchir sur l'intégration professionnelle des nouveaux arrivants au « pays de l'interculturalisme ». Mais, outre son indéniable plus-value dans l'économie locale, que penser de l'influence culturelle de ces Néo-Québécois d'origine latine, africaine ou européenne dans nos façons de travailler ? Dans le milieu des affaires et au bureau, la diversité culturelle nous confronte à nos habitudes de comportement et à nos valeurs. Sommes-nous prêts, pour autant, à les remettre en question ?



© Alex Starnes

Diversité et croissance sociale

Selon une étude réalisée en 2014 par le McKinsey Global Institute (Diversity Matters), les entreprises qui misent sur la diversité de genre, mais aussi ethnoculturelle, performant beaucoup plus que les autres. C'est ce que démontrent les données recueillies auprès d'entreprises canadiennes, latino-américaines, britanniques et américaines. « Cette étude date un peu, mais la tendance se maintient, soutient Kerlande Mibel, d'origine haïtienne et fondatrice du Forum économique international des Noirs, dont l'objectif est d'accélérer la création de la richesse des Noirs. Leur apport dans la croissance économique, mais aussi culturelle et politique est indéniable. » Avec près de la moitié de Québécois d'origine internationale, Montréal, à elle seule, n'a d'autre choix que de prendre en compte cette diversité, qu'elle soit visible ou pas, et d'en faire une source d'enrichissement à tous points de vue.

Kerlande Mibel, qui est aussi fondatrice de l'agence de communication ZWART, reconnaît que les Québécois témoignent généralement d'une réelle ouverture face à la diversité ethnoculturelle et à la nécessité de sortir du diktat de l'universalisme, qui est « loin d'être le seul modèle acceptable ». Encore faut-il que cette ouverture ne soit pas « juste une vertu et le reflet d'une éthique collective, mais une cause de transformation sociale majeure », ainsi que le rapporte Priorité Diversité, une enquête menée par le Diversity Institute de l'Université Ryerson, à Toronto, en 2019 à propos de l'accession des femmes et des groupes

SI LES GROUPES RACIALISÉS REPRÉSENTENT PAS MOINS DE 22,6% DE LA POPULATION DU GRAND-MONTRÉAL, SEULS 5,3% D'ENTRE EUX OCCUPENT DES POSTES DE CADRES SUPÉRIEURS.

« Comme immigrant, on bouleverse les préjugés inconscients, dit-elle. On touche aux préjugés et aux fausses représentations, on aide à créer un environnement de confiance. »

– Zeineb Khalfallah

racialisés aux postes de haute direction. Car si les groupes racialisés représentent pas moins de 22,6% de la population du Grand-Montréal, seuls 5,3% d'entre eux occupent des postes de cadres supérieurs, et seulement 2% en entreprise privée, un chiffre stable depuis 2012. Au-delà des chiffres et de la contribution des immigrants dans le PIB du Québec, ceux-ci portent en eux des codes susceptibles d'avoir une incidence en milieu de travail.

Revoir des idées toutes faites

Un travailleur issu de l'immigration arrive sur le marché du travail québécois avec une connaissance intime de son pays d'origine. « Cette connaissance se traduit par l'apport de nouveaux codes de communications et une grande flexibilité, croit Zeineb Khalfallah, tunisienne d'origine, et travailleuse autonome en communications. Et les Québécois voient cela comme une source de développement. » La jeune trentenaire venue au Québec à 24 ans pour compléter une maîtrise en administration des affaires, se voit comme une « ambassadrice de la diversité », diversité qu'elle contribue à distiller au sein de la société plurielle dont elle fait partie.

Même si elle insiste sur l'importance pour un nouvel arrivant de comprendre les codes et les valeurs québécoises, Zeineb se sent interpellée par la nécessité de contribuer à l'inclusion des minorités, étant elle-même l'une de ses figures de représentation. Ce qu'elle fait dans son travail en suggérant, par exemple, d'intégrer des modèles d'origines ethniques diverses

pour une séance photo publicitaire, alors que le plan d'origine ne prévoyait que des modèles 100% québécois (comprendre Blancs), et ce, sans qu'aucune mauvaise intention n'ait motivé ce choix.

« Comme immigrant, on bouleverse les préjugés inconscients, dit-elle. On touche aux préjugés et aux fausses représentations, on aide à créer un environnement de confiance. »

La plupart du temps, cette confrontation à la diversité culturelle agit en catalyseur pour démontrer plus d'ouverture à la différence dans une société construite, depuis ses origines, sur un modèle sinon unique, du moins homogène.

informelle avec un collègue, si ça ne s'inscrit pas dans un contexte de réseautage ou pour souligner une promotion, peut surprendre. Mais, une fois la surprise passée, les gens apprécient ce rapprochement, car il permet de créer des liens empathiques et durables. »

La solidarité et la fraternité naissant entre collègues, la Française d'origine grecque, Tsahai Papatakis, en fait l'expérience chaque jour, dont l'entreprise Food'elles propose des plats exotiques, cuisinés par des cheffes issues de la diversité culturelle. Pour la jeune femme, le contact avec des travailleuses issues de l'immigration apporte aussi une ouverture sur le monde et sur sa manière de réfléchir. « Le brassage culturel apporte plus de tolérance », résume-t-elle.

« Le milieu du travail au Québec est assez ouvert, mais on peut faire mieux pour éduquer les gestionnaires à plus de valeurs humaines, comme l'empathie et l'hospitalité. Ça pourrait même faire partie des évaluations de rendement des employés. »

– Lamia Boucheneb

« Je suis arrivée d'Algérie assez jeune, je n'ai donc pas eu de pont à prendre pour m'adapter à la culture québécoise, renchérit Lamia Boucheneb, influenceuse et coordonnatrice de Shopping Tours, qui convie les visiteurs à découvrir la métropole côté stylisme. Mais je suis ce pont, car j'ai un regard à la fois d'immigrante et de Québécoise. »

Quand le travail gagne en humanité

« Le milieu du travail au Québec est assez ouvert, convient Lamia Boucheneb, mais on peut faire mieux pour éduquer les gestionnaires à plus de valeurs humaines, comme l'empathie et l'hospitalité. Ça pourrait même faire partie des évaluations de rendement des employés. » Valeurs humaines: un leitmotiv dans la bouche des nouveaux arrivants, qui voient le milieu du travail québécois comme un espace relationnel très codifié qui mériterait, selon eux, de gagner en souplesse.

« Au Québec, on est soit dans le registre personnel, soit dans le professionnel, ajoute Zeineb Khalfallah, c'est l'un ou l'autre. Proposer de prendre un café, comme on le fait couramment dans la culture méditerranéenne, ou une sortie

Un brassage culturel dont Kerlande Mibel tempère les effets: « Ici, il y a une réelle ouverture à l'interculturalisme, mais pas dans le cadre du travail, dit-elle. Le lundi matin, à 9h, tu dois te conformer; en dehors des activités paraprofessionnelles: le Mois des Noirs, de l'Héritage Sud-Asiatique, etc., ce n'est pas l'espace où tu peux exprimer ta différence et ton identité. »

Reste que les échanges interethniques s'opèrent parfois hors des cadres officiels et invitent, par un effet miroir, à l'altérité et à la tolérance. Prémisses d'un contrat social éclairant. •

« Il y a une réelle ouverture à l'interculturalisme, mais pas dans le cadre du travail. Le lundi matin, à 9h, tu dois te conformer. »

– Kerlande Mibel

Équité 25³

Un fonds destiné aux entreprises qui misent sur la diversité et l'inclusion comme moteurs de croissance.



Vous voulez bénéficier d'un levier supplémentaire de performance tout en contribuant à une société plus juste et inclusive ?

Ce fonds vous offre un financement de 5 M\$ à 30 M\$. Votre engagement: atteindre une représentation de 25% de femmes, de membres de minorités visibles ou d'Autochtones dans vos CA, équipe de gestion et actionnariat sur 5 ans.

QUÉBEC INC. AU PLURIEL

5 PERSONNALITÉS

QUI CHANGENT LA DONNE

Fabienne Colas, Marie-Pier Veilleux et Cynthia Santamaria, Monique Mardinian et Nathalie Nasserri: ces femmes incarnent la relève de la diversité en affaires. Le Groupe Banque TD mise sur leurs talents pour notre avenir collectif au pluriel. Voici les portraits de celles qui changent la donne dans le milieu du Québec inc.

© Geneviève Giguère

FABIENNE COLAS FONDATION FABIENNE COLAS

Actrice adulée en Haïti, Fabienne Colas s'installe à Montréal en 2003 pour y établir sa carrière, mais rien ne se déroule comme prévu. Elle peine à trouver un agent et à obtenir des auditions à cause de ses origines. La diversité qu'elle observe partout à Montréal, elle ne la voit pas à l'écran.

Fabienne décide donc d'aller de l'avant avec ses propres projets et d'organiser un festival pour faire découvrir le cinéma haïtien. En 2005, elle met sur pied la Fondation Fabienne Colas, un OBNL qui chapeaute plusieurs initiatives. De celles-ci font partie 11 festivals qui célèbrent la culture haïtienne ainsi que le programme Être noir·e au Canada visant à outiller les jeunes cinéastes noirs via des formations et du mentorat avec des professionnels du milieu. Ce programme sert à pallier le manque de diversité, tant devant que derrière l'écran et est commandité, entre autres, par Netflix.

Aujourd'hui, Fabienne est productrice, réalisatrice, entrepreneure et philanthrope. Moins de 20 ans après son arrivée au Québec, elle a su se tailler une place de choix sur la scène entrepreneuriale québécoise, ce qui lui a valu, entre autres, d'être dragonne invitée à l'émission *Dans l'œil du dragon*. Elle est l'une de celles qui font une réelle différence pour l'inclusion et la diversité tant sur nos écrans que dans nos institutions.

MARIE-PIER VEILLEUX ET CYNTHIA SANTAMARIA BRASSERIE HARRICANA

Harricana, c'est une microbrasserie fondée par Marie-Pier Veilleux et Cynthia Santamaria. C'est Marie-Pier, née dans une famille d'entrepreneurs en restauration, qui a convaincu Cynthia, son amie de longue date, de quitter son laboratoire scientifique et de se lancer dans le projet d'Harricana avec elle. Le but de ce duo dynamique était d'apporter de la simplicité sur la scène gastronomique

montréalaise en faisant toute la nourriture sur place, ce qui confère une certaine familiarité au menu.

Il y a actuellement un mouvement d'ouverture qui s'installe dans le milieu des microbrasseries. Cette ouverture, Marie-Pier et Cynthia l'ont implantée dès leurs débuts en basant leur entreprise sur une culture diversifiée. Issues elles-mêmes de la communauté LGBTQIA2+, elles ont naturellement accueilli la diversité au sein de leurs équipes pour créer un endroit dans lequel tous les clients pourraient se reconnaître. Soulignons également leur collaboration avec *Lez Spread the Word*, un magazine fait par et pour les femmes lesbiennes, bissexuelles, trans et queers.

L'automne 2021 devrait voir naître leur nouveau projet: une brasserie industrielle qui permettra une production massive de leurs bières, le tout dirigé par une brassière en chef. Marie-Pier et Cynthia sont d'avis que l'on récolte ce que l'on sème. En constatant l'engouement qui entoure Harricana ainsi que la place qu'elles accordent à la diversité, on ne peut que conclure que leur jardin sera très grand.

MONIQUE MARDINIAN ENCORE

Monique Mardinian a quitté son Égypte natale à 4 ans pour venir s'installer au Québec avec sa famille. À cet âge, elle parlait français, arménien et arabe. Pourtant, ses parents l'ont inscrite à la maternelle en anglais. Sa résilience, c'est lors de cette première journée d'école qu'elle l'a acquise.

Monique Mardinian est propriétaire d'Encore, une agence qui se consacre à la gestion des voyages d'affaires. Lorsqu'elle s'est lancée dans ce domaine en 1987, elle n'avait aucune connaissance de l'univers des voyages. Elle a travaillé d'arrache-pied pour bâtir ce qui est aujourd'hui la seule agence de voyages d'affaires indépendante au Canada. Ses clients lui sont très fidèles. Ils sont issus de 32 nations différentes et parlent 17 langues. Plusieurs collaborations durent depuis plus de 20 ans.

La diversité fait donc partie du quotidien de celle qui a eu l'audace de se lancer non seulement dans un volet peu

commun de l'industrie du voyage, mais également dans un milieu à prédominance masculine. Elle s'engage d'ailleurs de diverses façons afin d'accueillir plus de femmes dans son domaine.

Selon elle, la résilience vient avec l'optimisme. Alors qu'elle nous raconte ses aventures avec encore autant de passion, après les mois difficiles que l'industrie du voyage a connus, nul doute que Monique Mardinian fait sa marque là où peu de gens se sont risqués.

NATHALIE NASSERI BLEU LAVANDE

Nathalie Nasserri est passée par ce qu'elle appelle les grandes écoles du marketing, entre autres Molson et Lassonde, avant de faire le saut en PME. C'est l'envie de bâtir ses propres projets qui l'a poussée à prendre la direction de Bleu Lavande en 2015, puis à devenir actionnaire de l'entreprise en 2018.

Prête à tout, elle a à son bureau une paire de talons hauts et une paire d'espadrilles, preuve que son travail exige une grande diversité sur le plan opérationnel. Dans une même journée, elle peut négocier l'achat d'un tracteur et conclure une vente sur le marché asiatique. D'origine irakienne et allemande, Nathalie Nasserri est immigrante de première génération. La famille, qu'elle soit biologique ou professionnelle, occupe une place très importante dans sa vie. Issue elle-même de la diversité culturelle, elle souhaite en inclure davantage au sein de ses équipes.

Bleu Lavande est actuellement à la croisée des chemins. L'entreprise a tout ce qu'il faut pour prendre de l'expansion, mais souffre, elle aussi, du manque de main-d'œuvre qui touche actuellement le Québec. Cependant, celle à qui les parents ont enseigné la persévérance fera tout pour que ce fleuron important, tant pour l'Estrie que pour le Québec en entier, se développe à la hauteur de ses ambitions.

Fabienne Colas, Marie-Pier Veilleux et Cynthia Santamaria, Monique Mardinian et Nathalie Nasserri sont habillées par Julie Boilleau avec la collection slt /sltstudio.co | Mise en beauté par Isa Ève et Cecilia de Tonic Salon Spa & Académie Aveda | Studio aménagé chez OPC Événements



La TD travaille à renverser les stéréotypes fondés sur le genre. La banque offre aux entrepreneures du soutien financier, des prêts et des conseils pour réussir en affaires.



Nimi Nanji Simard des foulards engagés



L'aventure entrepreneuriale de Nimi Nanji Simard pourrait porter le titre d'une de ses créations: « L'ombre part, la lumière demeure ». Elle le dit, cette aventure est à la fois triste et belle. Ces émotions ne sauraient être séparées puisqu'il aura fallu les deux pour que son entreprise de mode responsable, NimiNimi, voie le jour.

C'est son mari Serge Simard, aujourd'hui décédé, qui a poussé Nimi à devenir entrepreneure. Elle avait mis sa propre carrière de côté puisque le travail de son mari exigeait qu'ils voyagent partout dans le monde. Ils résidaient au Kenya depuis un bon moment lorsqu'ils ont appris qu'il était atteint d'un cancer. Ils sont donc revenus s'installer à Montréal et c'est à ce moment que Serge a ouvert la voie de l'entrepreneuriat à Nimi en lui posant cette question toute simple: « Qu'est-ce que tu aimes? »

– « Les foulards. »

– « Alors les foulards, ce sera ! »

En quatre semaines, Nimi avait présenté son projet à New York et en Italie, choisi ses usines de fabrication et avait déjà créé quatre modèles de foulards. NimiNimi a été fondée en 2016, au cœur de grands bouleversements.

Nimi puise ses inspirations dans les causes qui lui tiennent à cœur. Elle a établi quatre grands piliers universels – l'environnement, les conflits mondiaux, la santé mentale et la communauté – autour desquels elle articule des collages d'images conceptuels.

Chaque collage porte un titre puisé dans la réflexion derrière la création. *L'envol* nous raconte la dépression, *Fierté* nous parle de la communauté LGBTQIA2+, *Me vois-tu maintenant?* fait renaître les femmes disparues à la suite d'actes de violence sexiste.

Les œuvres sont par la suite imprimées sur des foulards de soie et de laine de la plus haute qualité. NimiNimi a récemment ajouté à sa collection des masques et des coussins de soie arborant les couleurs des causes qu'elle soutient.

Réfugiées de l'Ouganda, Nimi et sa famille sont arrivées au Québec dans les années 1970. La philanthropie a toujours fait partie de ses valeurs. Son père lui a maintes fois répété que « lorsqu'on a du succès, il faut donner ». Chez elle, aider est une question de conscience. C'est donc de façon toute naturelle qu'elle a fait le choix de remettre 30% de ses ventes en ligne annuelles à des organismes caritatifs. Nimi est une personne attachante et passionnée par son travail. Elle incarne une preuve que la mode et le style peuvent avoir un portée sociale positive. Son parcours est une inspiration pour les gens qui l'entourent.

Pourquoi les foulards? Elle ignore d'où ça lui vient, mais elle les a toujours aimés. Dans sa vingtaine, elle allait dans les grands magasins pour regarder les écharpes de grandes marques. Aujourd'hui, lorsqu'elle voit que ces mêmes marques consultent ses réseaux sociaux, ça la rend fière, tout autant que d'avoir démarré sa propre entreprise à 60 ans.

Nimi parle de son parcours entrepreneurial comme d'un voyage. C'est une métaphore qui prend tout son sens lorsqu'on sait d'où elle vient et ce qui l'a menée jusqu'ici. Son passé de travailleuse sociale lui laisse croire que nous sommes tous fautifs d'avoir ignoré, un jour ou l'autre, les histoires difficiles qui nous entourent. En déposant ses foulards sur les épaules du monde, elle s'assure qu'elles seront racontées, et surtout, qu'elles seront portées à plusieurs vers des meilleurs lendemains.



La diversité dans les entreprises canadiennes : y a-t-il des progrès?

Dernièrement, l'une des tendances les plus marquantes au sein des entreprises canadiennes a été l'intérêt accru porté aux questions sociales. Les entreprises ont été obligées d'analyser les obstacles à l'avancement des communautés sous-représentées à des postes de direction et d'y faire face.

Les rapports sur les pratiques de divulgation en matière de diversité d'Osler présentent une vue d'ensemble de la représentation des femmes, des minorités visibles, des Peuples autochtones et des personnes handicapées au sein des conseils d'administration et dans les postes de direction des entreprises canadiennes. Découvrez les tendances actuelles et les pratiques exemplaires pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein des conseils d'administration et des équipes de direction.

Consultez nos plus récents rapports à osler.com/DiversiteCA

Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York

osler.com

FÉMINISMES

J'ai déjà eu l'occasion de l'aborder dans cette chronique, mais qu'on m'y permette d'y revenir tellement la question est importante: notre époque se veut féministe. Elle fait même du féminisme une conviction obligatoire pour qui veut évoluer dans l'espace public: qui refuse de se dire féministe passe immédiatement pour suspect aux yeux des gardiens et producteurs de l'opinion dominante. La critique du féminisme passe mal. Quant à celui (ou à celle, il y en a déjà eu!) qui oseraient se dire antiféministes, ils se condamnent presque automatiquement au bannissement civique et à la marginalité sociale.

Alors voilà. Il faut être féministe. C'est une étiquette obligatoire pour qui veut évoluer dans les cercles privilégiés de la respectabilité médiatique. Mais la question demeure entière, et est plus embarrassante que jamais: qu'est-ce que le féminisme, aujourd'hui? Sur à peu près toutes les questions, c'est en son nom qu'on justifie une position et son contraire.

Ainsi, certaines féministes s'opposent au voile islamique en brandissant leur étendard, et d'autres se portent à sa défense en brandissant le même.

De même, certaines condamnent la théorie du genre et son désir d'anéantissement du masculin et du féminin, alors que d'autres s'en réclament en plus de juger ces catégories réactionnaires et de célébrer l'arrivée de trans dans les sports féminins.

Certaines s'opposent aux mesures paritaires en entreprise qui tendent à transformer les femmes en quotas, d'autres les jugent essentielles, et n'imaginent pas le féminisme sans elles.



MATHIEU BOCK-CÔTÉ

@mbockcote

Certaines croient que le monde occidental a permis l'émancipation des femmes alors que d'autres l'imaginent encore dominé par une conception quasi caricaturale du patriarcat.

Certaines croient que le monde ne se construira pas contre les hommes, mais avec eux, d'autres

adhèrent à des concepts fumeux comme celui de la masculinité toxique. Certaines croient même que les hommes et les femmes ont encore le droit de se draguer alors que d'autres en viennent à voir dans tout rapport de séduction une manifestation de la culture du viol, comme si la simple expression du désir d'un homme pour une femme était un geste prédateur, et d'une femme pour un homme, un geste de soumission.

Que faire alors devant cette confusion intellectuelle? Que dire au quidam qui se tient loin des conflits doctrinaux entre chapelles idéologiques et qui se demande quelle définition du féminisme il doit embrasser pour être un « vrai » féministe?

La bonne réponse ne consiste pas à trancher entre une école ou une autre, comme s'il fallait choisir son équipe et compter des arguments dans le but du camp adverse, mais plutôt à s'arracher au système d'étiquetage idéologique qui domine l'université et les médias et qui force chacun à se soumettre à un système plutôt qu'à penser la réalité dans sa complexité, et même, ses contradictions.

Il ne s'agira plus, alors, de se soumettre aux contrôles idéologiques dont le pouvoir relève non pas de la qualité de leur réflexion, mais de leur capacité d'intimidation idéologique. C'est en se délivrant de l'emprise des idéologues étiqueteurs que le débat public pourra renaître. •



DE L'ÉDUCATION CIVIQUE AUX MÉDIAS

La pandémie de COVID-19 qui semble vouloir se terminer nous a montré une chose clairement: l'importance d'une presse forte pour combattre la désinformation, les fausses nouvelles, les rumeurs et la propagande.

C'est dans ce contexte qu'on doit parler selon moi de l'éducation civique aux médias. Et de l'obligation éventuelle de ces cours dans nos écoles primaires et secondaires au Québec. Pourquoi? Parce qu'il est plus nécessaire que jamais d'expliquer à la génération de demain le fonctionnement des médias d'information, et leur rôle, et d'aider les jeunes à détecter le vrai du faux.

La surabondance d'informations, les algorithmes qui poussent aux jeunes des contenus extrêmes ne sont que des réalités. Et la désinformation s'insère facilement ici lorsqu'on sait que les jeunes s'informent presque uniquement en ligne et dans les médias sociaux. Ils sont sujets plus que quiconque à tomber dans le piège dans la désinformation, des demi-vérités, des vidéos truquées, etc.



PATRICK WHITE

@PatWhite70

Ces jeunes, qui seront les dirigeants de demain, auront besoin de tels cours obligatoires d'éducation civique aux médias pour développer un esprit critique et mieux comprendre leur monde. L'information est le nerf de la guerre plus que jamais.

L'exemple du succès de diverses initiatives d'éducation civique aux

médias au Québec est probant: les formations et les capsules *30 secondes avant d'y croire* organisées par la Fédération professionnelle des journalistes du Québec (FPJQ) ont fait le tour des écoles depuis quelques années et un bilan positif a été publié récemment à ce sujet. Il faut aller chercher les jeunes là où ils sont et le combat contre la désinformation, la propagande et les fausses nouvelles ne fait que commencer. Il importe de faire pression sur le gouvernement Legault pour que les programmes des écoles primaires et secondaires incluent de tels cours pour préparer la relève de demain. Une relève mieux informée qui pourrait aider à combattre les théories du complot et les faussetés de tout acabit. À bon entendeur, salut! •

KALÉIDOSCOPE

La nomination de Mary Simon au poste de gouverneure générale du Canada est loin de faire l'unanimité. Cet été, le Commissariat aux langues officielles du Canada a reçu des dizaines de plaintes. Le motif? Mary Simon ne parle pas français.

Dans notre société comme dans celles qui se sont construites au fil de vagues d'immigration, les mémoires et les indignations se superposent comme autant de voix qui résonnent, mais aussi comme autant de visions qui diffèrent.

Au printemps dernier, le regain de violence entre Israéliens et Palestiniens, à des milliers de kilomètres de chez nous, a polarisé des groupes qui vivent ici depuis plusieurs années, mais aussi des Québécois qui reconnaissent dans ce conflit des aspirations semblables.

Comme s'il fallait absolument prendre parti pour les uns ou pour les autres, frères, cousins, amis ou voisins...

Annamie Paul, cheffe du Parti vert du Canada, en a fait l'expérience à ses dépens. Première femme noire et juive à assumer la direction du parti, elle a refusé de dénoncer Israël comme responsable de l'escalade des violences au Proche-Orient en avril et mai derniers. Une série de discordes et de tempêtes ont divisé la direction du parti dans les mois qui ont suivi.

Sur son compte Instagram le 22 juillet, à l'occasion d'un sommet sur l'antisémitisme mené à l'initiative du gouvernement fédéral, Annamie Paul a publié une vidéo



avec un commentaire qui en dit long: « Le gouvernement a envoyé un lien pour le sommet sur l'antisémitisme. Je peux observer, mais pas parler. Raison: "pour assurer que le sommet reste un espace où les membres de la communauté peuvent exprimer leurs opinions et leurs idées". Je suis juive. C'est ma communauté. Voici ce que j'aurais dit si on m'avait invitée à prendre la parole. »

Peut-on aujourd'hui, en politique, quand on représente un parti, exprimer des opinions personnelles? Doit-on prendre position et choisir ses couleurs pour diriger une formation?

Voilà des questions qui se posent au lendemain des réveils identitaires qu'ont suscités l'assassinat de George Floyd en mai 2020, la mort de Joyce Echaquan en septembre 2020 et les vagues d'agressions contre des personnes d'origine asiatique au printemps 2021.

Parce qu'on peut difficilement faire l'impasse sur le dialogue, nous avons choisi de vous présenter un dossier qui met en relief de multiples voix et opinions.

DÉBORAH LEVY
RÉDACTRICE EN CHEF

CRIME HAINEUX: DES CHIFFRES INQUIÉTANTS

Le dernier rapport du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) fait état d'une augmentation de plus de 10% du nombre de crimes à Montréal en 2020 par rapport aux chiffres d'avant la pandémie. Les crimes liés à la religion, à l'origine nationale ou ethnique ou à la couleur de peau ont augmenté de 53% par rapport à 2019.

PROPOS RECUEILLIS PAR LARA ÉMOND

Qu'est-ce que la diversité?

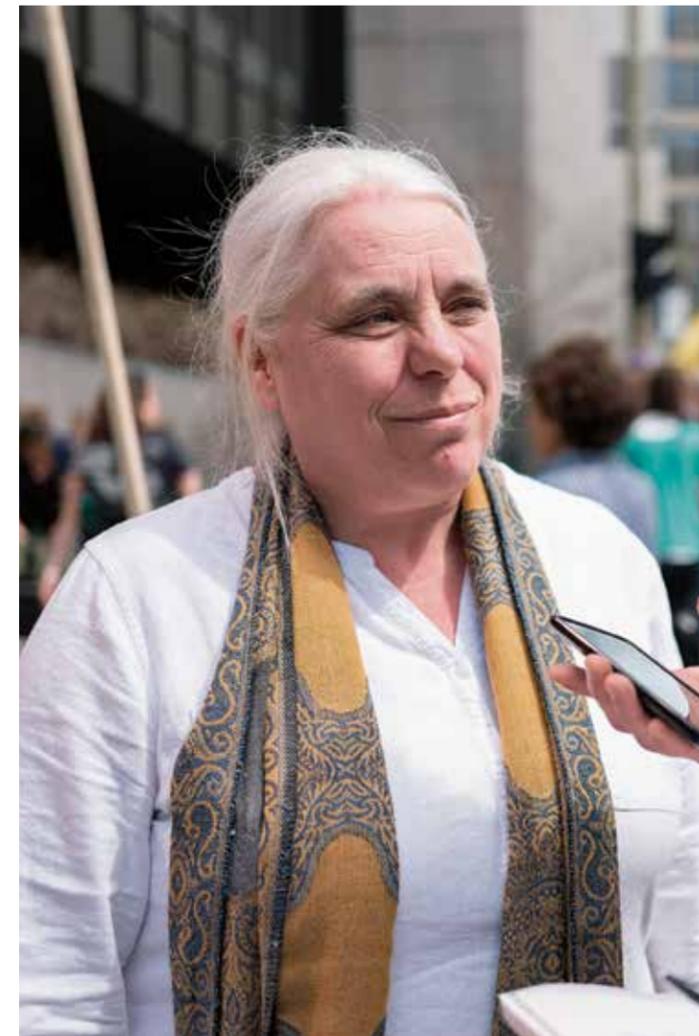
La biodiversité est le plus beau parallèle pour illustrer la notion de diversité. Si la planète peut porter l'air que l'on respire, faire pousser ce qu'on mange, c'est grâce à la biodiversité qui se développe depuis des millénaires. On pourrait se dire qu'un arbre mort ne sert plus à rien, mais ce n'est pas le cas. Il ne fera plus d'ombre, mais il va servir d'habitat pour des petits animaux, de lieu d'éclosion pour des champignons, et va se décomposer tranquillement en enfouissant le CO₂ au sol. Je vois la diversité comme la complémentarité et la combinaison des forces de tous les éléments qui composent la société.

Quels sont les sujets dont on ne parle pas assez?

La solidarité. Les gens sont plus déconnectés d'eux-mêmes et des autres que jamais, ce qui fait que j'ai l'impression qu'on a perdu le sens de la vie. La pandémie nous aura au moins permis de nous reconnecter avec la notion de la valeur du temps et de l'importance qu'ont les autres dans notre existence. Il est primordial de permettre aux gens d'avoir une éducation, pas uniquement en lien avec le travail, mais bien une éducation qui favorise le développement de la curiosité et de l'intérêt pour autrui. Nous sommes à un point où l'avoir semble plus important que l'être. Pourtant, si l'humain s'est rendu jusqu'en 2021, c'est que depuis des millénaires, il s'est entraîné avec ses semblables pour passer à travers les périodes les plus difficiles.

Que faut-il faire pour créer un Québec plus inclusif?

On doit mettre en place des règles du jeu et s'assurer qu'elles soient respectées. Il s'agit d'un problème structurel. Je pense aux programmes qui s'adressent aux personnes en situation de handicap, aux mesures d'accès à l'emploi par exemple. Avec ces programmes, on se fixe des objectifs, mais on ne se donne pas les moyens de les atteindre. Pour que notre société soit plus inclusive, il faut reconnaître que certains ont la vie plus dure que d'autres. C'est le cas des personnes qui sont la cible de racisme systémique. Un gouvernement qui voudrait tendre à une société plus inclusive doit miser sur l'éducation. Il faut se rappeler que l'inverse de l'inclusion, c'est le rejet.



Masson Massé, députée de Sainte-Marie-Saint-Jacques pour Québec et porte-parole de Québec solidaire

—

MANON MASSÉ

« La diversité c'est la complémentarité et la combinaison des forces. »

—

DOMINIQUE ANGLADE

« La diversité est une question complexe. »

PROPOS RECUEILLIS PAR LARA ÉMOND

Qu'est-ce que la diversité ?

Pour moi, la diversité, c'est très large. C'est la contribution de chacun d'entre nous, avec nos cheminements respectifs. La diversité, ce sont des hommes et des femmes, aux origines diverses, aux expériences multiples, de différentes régions, de milieux sociaux distincts, mais c'est aussi la diversité en termes d'identité sexuelle. C'est une notion complexe.

Quels sont les sujets dont on ne parle pas assez ?

Les partis pris, conscients et inconscients. Comme on a tous une manière de réfléchir et de voir le monde, on n'est pas toujours conscients de nos angles morts. Il y a d'ailleurs plusieurs spécialistes qui accompagnent les organisations et les institutions afin de les aider à déceler leurs préjugés inconscients et de les aider à être plus inclusifs. Il suffit d'avoir l'ouverture et l'intérêt pour le faire. Au Québec, il est important que les décideurs soient représentatifs de la population. Lorsque ce n'est

« On vit dans un monde qui reste encore relativement masculin. En tant que femme, on doit constamment sortir et élargir notre zone de confort et ça, ce n'est pas facile. »

– Dominique Anglade

pas le cas, il y a des angles morts. Il y a une foule de moyens pour que la diversité soit une réalité dans les lieux de décision. Souvent, les quotas aident à la prise de conscience. Ça fait partie des outils à utiliser et on ne devrait rien exclure à ce stade.

Être une femme à la tête d'un parti, est-ce que c'est plus difficile, même en 2021 ?

Par définition, oui. Malgré tout ce que l'on peut penser, on vit dans un monde qui reste encore relativement masculin. En tant que femme, on doit constamment sortir et élargir notre zone de confort et ça, ce n'est pas facile. Ça signifie jour après jour, apprivoiser de nouveaux éléments pour devenir plus forte. Chaque fois qu'une femme ose, elle développe de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, et elle ajoute une corde à son arc. Quand on doit faire face à de nouveaux défis, ces acquis demeurent : le chemin parcouru, comment on est passé à travers, le fait que ça ait fonctionné. On se sent alors prête pour recommencer. •



Dominique Anglade, cheffe du Parti libéral du Québec

Un milieu de travail diversifié et inclusif

Véronique Dorval, vice-présidente principale, Bureau de l'expérience Client, à la Sun Life, où un ambitieux programme numérique sur l'inclusion a été instauré.

Elle expose ici les apprentissages qu'elle a développés.



© Dee Copper

Sensibiliser les employés aux préjugés inconscients et les encourager à intégrer de petits, mais puissants gestes d'inclusion au quotidien, voilà le défi que s'est donné la Sun Life. Elle a récemment instauré le plus important programme numérique interactif sur l'inclusion au monde, avec comme objectif de créer un milieu de travail où toutes les personnes sont traitées avec respect, ont un accès égal aux possibilités et se sentent à l'aise de faire part de leurs idées et de leurs perspectives.

Les avantages d'un environnement d'équipe sécuritaire

« La sécurité psychologique présente des avantages réels et mesurables qui vont au-delà de la simple création d'un sentiment d'intégration. Quand je repense à mes expériences professionnelles les plus mémorables, ce sont



Véronique Dorval

VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE,
BUREAU DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

celles où les gens se donnaient le droit d'être vulnérables. Un environnement sécuritaire nous permet d'apporter tout ce que nous avons à offrir, sans restriction. Ça nous permet aussi de débattre des idées, de respecter l'avis de chacun et d'éviter la pensée de groupe. »

Favoriser l'innovation et la créativité

« Des études montrent que le fait de réunir une équipe ayant des origines

et des perspectives diverses se prête naturellement à des réflexions novatrices. Partager des points de vue différents et avoir des débats sains est fondamental pour transformer une bonne solution en une excellente solution. Ça peut parfois être inconfortable de débattre, mais c'est extrêmement gratifiant lorsque l'on arrive collectivement à une solution novatrice. La vision des autres nous permet d'apprendre et de continuer à grandir. »



Favoriser la parité, ça fait partie de notre ADN. À la Sun Life, nous sommes fiers de promouvoir l'avancement professionnel des femmes au sein de l'entreprise. Parce que la diversité des équipes génère plus de richesse, pour tous. La vie est plus radieuse sous le soleil.

EMMANUELLE LEGAULT

UN NOUVEAU CAPITAL
POUR LE PALAIS
DES CONGRÈS



© Tourisme Montréal - Monic Richard

Emmanuelle Legault prend la tête du palais des congrès de Montréal. À l'ère de tous les renouveaux, elle aborde ce mandat avec pragmatisme et détermination. Un capital dont on ne saurait se passer dans la géographie du rayonnement de la ville après la COVID.

ENTREVUE DE MARIE GRÉGOIRE
TEXTE DE SÉBASTIEN BOUTONNET

« JE SUIS FIÈRE DE MON PARCOURS PERSONNEL EN TANT QUE FEMME, MAIS JE NE VEUX PAS DONNER UN GENRE A UN STYLE DE LEADERSHIP QUI NOUS APPARTIENDRAIT. IL Y A TELLEMENT D'HOMMES QUI ONT AUSSI CE LEADERSHIP, PLUS DANS L'EMPATHIE, DANS LA COLLABORATION, DANS LA RECONNAISSANCE. »

À l'ère post-COVID, il y a un grand défi pour repenser l'événementiel. Le palais des congrès se réinvente face aux nouvelles réalités. Où en est le « carnet de commandes » à ce jour ?

En plus des 26 congrès qui avaient été prévus durant la période de la COVID, qui ont été reportés pour les prochaines années jusqu'en 2027, l'équipe est allée chercher 13 nouveaux congrès. Nos professionnels ont continué à démarcher pour sécuriser la tenue d'événements internationaux au Palais. Montréal a été reconnue encore l'été passé en 2020 comme la première destination mondiale pour les grands événements internationaux. Je vois donc l'avenir d'un très bon œil ! Winston Churchill disait : « *Never let a good crisis go to waste.* » Je crois profondément en cette maxime. On doit être créatif, et s'adapter aux besoins pour les événements futurs.

Les équipes vous ont-elles parlé de plus de demandes pour des événements hybrides avec moins de monde ou a-t-on soif de retourner à l'événementiel tel qu'il était ?

Les équipes du Palais se sont déjà beaucoup adaptées lors de la dernière année en développant des solutions technologiques, comme un nouveau studio, sont allées chercher Oasis, qui crée de l'événementiel repensé en soi. On va aller vers des solutions plus hybrides. Mais il va falloir repenser le contenu en fonction du type d'événement, virtuel ou en présence. Ça va être un défi dans le futur, car les gens vont être beaucoup plus sélectifs face aux événements auxquels ils vont vouloir assister en personne, qu'il s'agisse du contenu ou de notre manière de présenter ce contenu.

Montréal est souvent désignée comme destination privilégiée pour les grands événements internationaux. Pourquoi ?

J'ai toujours parlé de la dualité de Montréal, à la fois francophone et anglophone, latine et nord-américaine, qui nous distingue beaucoup des autres destinations. En d'autres termes, c'est un peu l'alliance de l'effervescence américaine et du charme européen. L'autre chose, qu'il faut mettre plus de l'avant, c'est qu'il s'agit de la deuxième ville francophone au monde en importance, après Paris. Montréal est aussi chef de file dans plusieurs secteurs : l'aéronautique, les technologies de l'information, le jeu vidéo... On ne visite pas Montréal, mais on vit Montréal. Il y a un travail à faire pour inciter les congressistes à découvrir Montréal, au-delà des deux ou trois jours de congrès, pour amplifier les retombées économiques dans la ville et au Québec.

« ON A BEAUCOUP PARLÉ DU PLAN STRATÉGIQUE AVEC L'ÉQUIPE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. CES RÉFLEXIONS SONT ANCRÉES DANS D'EXCELLENTE BASES, ET JE N'AI PAS L'INTENTION DE TOUT REINVENTER. »



© Scott Webb

« IL Y A UN TRAVAIL A FAIRE POUR INCITER LES CONGRESSISTES A DECOUVRIR MONTREAL, AU-DELA DES DEUX OU TROIS JOURS DE CONGRES, POUR AMPLIFIER LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DANS LA VILLE ET AU QUEBEC. »

Quels rêves nourrissez-vous pour cette destination qu'est le palais des congrès de Montréal ?

On a beaucoup parlé du plan stratégique avec l'équipe du conseil d'administration. Ces réflexions sont ancrées dans d'excellentes bases, et je n'ai pas l'intention de tout réinventer. Je trouve que les grandes orientations de ce plan stratégique sont les bonnes. Il n'y a rien de plus agréable en tant que visiteur étranger que d'aller à la rencontre des Montréalais, donc on doit s'assurer pour les congressistes internationaux que la galerie marchande du Palais soit fréquentée par les Montréalais, par exemple. Il faut redonner une visibilité aux scientifiques et aux créateurs montréalais, comme ce fut le cas avec Immersion et Oasis. ADM a réussi à faire vibrer Montréal dans l'aéroport. On veut faire la même chose avec le Palais, et être au cœur des industries qui font l'ADN de Montréal. Je crois aussi qu'il faut repenser l'expérience en fonction du développement durable, comme ce qui a été réalisé avec le toit du Palais. Les événements hybrides pourraient aussi faire rayonner le palais des congrès dans le monde.

Y a-t-il des expériences dans le monde qui vous inspirent pour permettre à Montréal de demeurer la destination privilégiée qu'elle est aujourd'hui ?

Le meilleur exemple est chez nous, avec C2 Montréal. Les centres de congrès dans le monde se ressemblent tous. On a de ce fait une place à prendre, en s'inspirant des Montréalais et de leur créativité. La question est de savoir comment on fait vibrer le centre, en congruence avec l'ADN de la destination. S'inspirer de la méthode C2 pour faire rayonner le Palais en ce qui touche à l'événementiel, c'est ce qui pourrait nous distinguer.

Est-ce qu'être la première femme à occuper ce poste a une signification particulière pour vous ?

Oui, je suis fière de la place que les femmes sont en train de prendre : être sûres de nous, ne pas penser être des imposteurs. Je suis fière de mon parcours personnel en tant que femme, mais je ne veux pas donner un genre à un style de leadership qui nous appartiendrait. Il y a tellement d'hommes qui ont aussi ce leadership, plus dans l'empathie, dans la collaboration, dans la reconnaissance. •



Soutenir des entreprises à propriété diversifiée et inclusive

Active dans le développement de l'entrepreneuriat féminin depuis plus de 25 ans, Femmessor a récemment vu son mandat s'élargir afin d'offrir ses services de financement et d'accompagnement à une plus vaste clientèle d'entrepreneur·e·s en quête d'équité.

En effet, de nombreuses personnes sont encore sous-représentées dans l'écosystème entrepreneurial, soit les femmes, les personnes racisées, les immigrant·e·s, les membres des Premières nations ou Inuits, les personnes vivant avec un ou des handicaps ainsi que les personnes de la communauté LGBTQ2+.

C'est d'ailleurs un des constats faits dans le cadre d'une étude mandatée par Femmessor et publiée au printemps dernier. On y apprenait notamment que bien que le taux d'intention d'entreprendre des femmes soit supérieur à la moyenne, elles ne représentent que 40% des entrepreneurs du Québec et elles ne sont propriétaires que de seulement 25% des entreprises comptant des employé·e·s. Même constat du côté des entrepreneur·e·s issu·e·s de la diversité qui remportent la palme du taux d'intention, mais demeurent en sous-nombres.

Or, nous avons besoin plus que jamais du talent de tous et toutes pour relancer l'économie et créer une société plus inclusive, mais aussi plus respectueuse des humains et de notre planète. Croyant à leur potentiel immense et à la portée de leur contribution dans la création d'un monde meilleur, Femmessor a récemment annoncé une toute nouvelle enveloppe de financement de 52,5M\$ pour soutenir des entreprises à propriété diversifiée et inclusive.

Plus spécifiquement, ce financement vise à soutenir, au moyen de prêts conventionnels allant jusqu'à 450000\$, des entreprises en situation de démarrage, de croissance, d'acquisition et de relève, détenues à 25% ou plus par une personne qui représente un des groupes ci-haut mentionnés. Les projets admissibles doivent également générer des retombées positives alignées sur les objectifs de développement durable de l'ONU.

Afin de faire la promotion de cette nouvelle offre de financement et d'accompagnement, Femmessor peut désormais compter sur une voix forte, crédible et rassembleuse, soit celle de sa nouvelle porte-parole, Danièle Henkel.

Envie d'avoir une influence significative sur la société ? Contactez-nous !

femmessor
financement + accompagnement

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

RELANCE: DES LIENS DE PROSPÉRITÉ

En affaires, la bonne fortune d'une entreprise repose sur sa capacité de conquérir les marchés pour vendre ses produits ou ses services. Pour une entreprise à propriété majoritairement féminine, ce défi est parfois insurmontable. Ruth Vachon, présidente-directrice générale du Réseau des Femmes d'affaires du Québec et Anne-Marie Hubert, associée et directrice pour l'est du Canada chez EY, n'ont pas dit leur dernier mot. Elles exposent les rouages d'une nouvelle initiative qui a déjà trouvé écho et appui parmi les plus grandes entreprises de la province.

GILBERT LEDUC

Une enquête publiée en août 2020 par le Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ) et la firme EY révélait que près de 80% des entrepreneures considéraient l'accroissement de leur clientèle comme essentiel à la bonne santé de leur entreprise. Du même souffle, près de 60% d'entre elles signalaient que l'expansion des canaux de distribution, notamment par le commerce électronique et l'accès à de nouveaux marchés, constituait la clé du succès.

Stéréotypes culturels, accès difficile au financement, manque de confiance en soi, aversion au risque et obligations liées à la conciliation travail-famille: une série de facteurs énumérés dans une étude récente publiée par Femmessor et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain qui freine l'émancipation des femmes en affaires.

« Pour élargir leur réseau d'affaires et les aider à faire le plein de nouveaux clients, les entrepreneures ont besoin d'un coup de pouce », affirme la présidente-directrice générale du RFAQ, Ruth Vachon. « Elles veulent qu'on leur présente des moyennes et grandes entreprises qui vont les inclure dans leur chaîne d'approvisionnement. »



Ruth Vachon, présidente-directrice générale du Réseau des Femmes d'affaires du Québec

Anne-Marie Hubert, associée et directrice pour l'est du Canada chez EY

« Les entrepreneures veulent qu'on leur présente des moyennes et grandes entreprises qui vont les inclure dans leur chaîne d'approvisionnement. »

– Ruth Vachon

« La COVID a été une période difficile pour les femmes. »

– Anne-Marie Hubert

Si la route qui mène aux donneurs d'ordres est parsemée d'obstacles pour les entreprises dont la propriété féminine est supérieure à 50% – elles ne représentent que 16% de l'ensemble des entreprises au Canada –, les grandes sociétés, elles, ne connaissent pas celles qui pourraient devenir d'éventuels fournisseurs.

« Le défi, pour une grande organisation, c'est d'identifier ces femmes », fait valoir Anne-Marie Hubert, associée et directrice pour l'est du Canada chez EY.

EN BREF

ACCÉLÉRER LA RELANCE

Formation
accompagnement
aux femmes
entrepreneures pour
les soutenir dans
le développement
de nouveaux
marchés. Accès aux
appels d'offres de
moyennes et de
grandes entreprises,
avec la plateforme
RFAQ+.

Sophie Gingras
Directrice, développement
économique féminin
sgingras@rfaq.ca
rfaq.ca

UN MAILLAGE QUI COMPTE

Pour tenter de briser ces deux solitudes et avec l'aide financière des gouvernements du Québec (1,2 million\$) et du Canada (1 million\$), ainsi que de Desjardins, qui mobilisera des ressources pour accompagner des entrepreneures, le RFAQ part en mission pour convaincre les moyennes et grandes entreprises d'inclure davantage les fournisseurs de biens et de services à propriété féminine dans leur chaîne d'approvisionnement.

« Pas question de leur imposer des cibles ou des quotas. Seulement de connaître les gestes qu'ils sont prêts à poser pour faire une réelle différence en faveur d'un plus grand accès des entreprises à propriété majoritairement féminine à leurs contrats et appels d'offres », précise Ruth Vachon.

Dans son projet visant à accélérer la relance des entreprises en ces temps de pandémie, le RFAQ veut accompagner 500 entrepreneures pour qu'elles puissent mettre toutes les chances de leur côté afin de décrocher des contrats auprès des grands donneurs d'ordres. Pour les entrepreneures, ce projet va apporter un coup de pouce qui ne se refuse pas.

« La COVID a été une période difficile pour les femmes », signale Anne-Marie Hubert. « Elles ont été touchées plus durement que les hommes. La pandémie a exacerbé le problème de l'inégalité. La répartition des tâches fait en sorte que les femmes en ont plein les bras. Plusieurs ont dû réduire le temps consacré à leur travail ou à leur entreprise pour s'occuper de leur marmaille. »

PLATEFORME NUMÉRIQUE

Pour augmenter la visibilité des entreprises à propriété féminine, la plateforme numérique RFAQ+ a été créée en collaboration avec la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il s'agit d'une base de données regroupant des fournisseurs à propriété féminine et des donneurs d'ordres. Ces derniers sont invités à y diffuser leurs appels d'offres. Le RFAQ et EY ont mis au point un processus d'extraction des appels d'offres qui permet aux entrepreneures de s'y retrouver et de faciliter les démarches.

Ruth Vachon signale que l'objectif est d'attirer 105 moyennes et grandes entreprises sur la plateforme. « On a déjà atteint la moitié de cet horizon, signale-t-elle. Les engagements de la part des donneurs d'ordres en faveur des entreprises appartenant à des femmes totalisent déjà 57 millions\$. Il est tout à fait réaliste de penser que le cap des 100 millions\$ sera bientôt une réalité. »

« On a déjà atteint la moitié de cet horizon, signale-t-elle. Les engagements de la part des donneurs d'ordres en faveur des entreprises appartenant à des femmes totalisent déjà 57 millions\$. Il est tout à fait réaliste de penser que le cap des 100 millions\$ sera bientôt une réalité. »

– Ruth Vachon

Du côté des appels d'offres, l'initiative vise 800 opportunités au cours des trois prochaines années. Chez EY, Anne-Marie Hubert a fait sa part. « Nous avons acheté près de 12 millions\$ en produits et services auprès de femmes d'affaires. Notre engagement est de 45 millions\$ sur une période de trois ans », note cette femme d'affaires influente qui prend les devants pour aller convaincre d'autres grandes entreprises canadiennes et québécoises de se doter d'une chaîne d'approvisionnement diversifiée. Les gouvernements du Canada et du Québec – deux importants consommateurs de biens et de services – ne s'engagent pas formellement en faveur d'une diversification de leurs fournisseurs comme d'autres États à travers le monde l'ont fait, notamment en réalisant au moins 5% de leurs achats auprès de femmes entrepreneures, déplore Anne-Marie Hubert. •

DES APPUIS DE TAILLE

Selon un sondage publié par Femmessor et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les femmes ne détenaient, en 2019, que 25,2% des entreprises constituées en sociétés avec employés dans la province. Pour pérenniser leurs activités, les entrepreneures ont besoin de développer leur clientèle et de franchir le cap de la croissance.

Le Mouvement Desjardins affiche son soutien au Réseau des Femmes d'affaires du Québec dans le cadre de l'initiative « accélérer la relance ». La coopérative va déployer 40 répondants dans toutes les régions du Québec pour solliciter l'engagement des donneurs d'ordre à faire affaire avec des entreprises à propriété féminine. Ruth Vachon et ses alliés ont déjà sécurisé plus de 50 millions de dollars de promesses de contrats. La plateforme RFAQ+ va jouer un rôle crucial dans le maillage entre les fournisseurs et les grandes entreprises qui s'engagent à revoir leurs politiques d'achat.

Pour tout ce qui compte

Au Groupe Claveau, vos objectifs financiers sont au cœur de nos stratégies en gestion de patrimoine.

Découvrez comment nous pouvons vous aider à accroître votre patrimoine afin de réaliser les projets qui comptent pour vous.

Communiquez avec nous

Johanne Claveau, M.Sc.(fin.)
450 676-2763 | johanne.claveau@bnc.ca

 **FINANCIÈRE BANQUE NATIONALE**
GESTION DE PATRIMOINE

GROUPE claveau 
Gestion de patrimoine

groupeclaveau.com

« On a la chance de vivre dans une société où les minorités peuvent exprimer leur différence. »

– Helen Antoniou

HELEN ANTONIOU

PORTE LES VALEURS DE SON TEMPS

Helen Antoniou est présidente du conseil d'administration de l'Université Concordia. Belle-fille d'Eric Molson, elle a écrit la biographie de ce bâtisseur du Québec inc. dans *Le retour à la bière... et au hockey – l'histoire d'Eric Molson*, un livre paru en 2018. Avocate de formation, elle est aujourd'hui coach, conférencière et engagée comme coprésidente de la campagne (Re)Bâtir pour les prochaines générations du Y des femmes de Montréal.

DÉBORAH CHERENFANT

Helen Antoniou a commencé sa carrière comme avocate en droit des affaires. Elle est aujourd'hui présidente du conseil d'administration de l'Université Concordia et coach auprès de gestionnaires d'entreprises sous la bannière Eleni Consulting. « Eleni » rappelle la première langue de cette femme d'affaires issue d'une famille de médecins qui a immigré au Québec et tout misé sur l'éducation. Avocate en grand cabinet pendant cinq ans à Montréal, Helen ressent le besoin de faire autre chose et part pour Harvard, où elle choisit de faire une maîtrise en santé publique. Sa motivation première est d'étudier l'influence des médias sur l'image corporelle des femmes. Nous l'avons rencontrée pour parler des valeurs qui guident son parcours et de son engagement auprès du Y des femmes de Montréal.

Vous avez grandi dans une famille grecque. Comment lisez-vous le mot « diversité », qui fait les manchettes depuis plus de deux ans ?

Nos perceptions sont teintées par notre vécu. Aujourd'hui, la diversité est un impératif incontournable. Pour ma part, mon héritage et ma culture grecque ont été des atouts. Je me définis comme canadienne, québécoise avec des origines grecques et c'est pour moi une grande richesse. Je n'ai pas souffert de racisme ou d'exclusion. J'ai forgé ma marge de manœuvre dans mes études et dans ma carrière. J'ai toujours eu une place à la table des décisions. Mais je suis blanche et je ne peux pas parler pour les personnes qui ont une autre couleur de peau. On a la chance de vivre dans une société où les minorités peuvent exprimer leur différence. Il faut donner une voix à la diversité et donner aux groupes qui composent notre société l'espace pour la revendication et le dialogue. On doit écouter ces voix. La diversité des opinions, c'est une richesse pour bâtir notre avenir collectif.

Vous êtes présidente du conseil d'administration de l'Université Concordia. Comment définissez-vous ce rôle ?

Ce qui m'anime beaucoup, c'est l'éducation. À Concordia, c'est l'accessibilité à l'éducation qui m'interpelle. Cette université est loin d'être une tour d'ivoire. L'école est ouverte, accessible à tous. À la tête du conseil, l'écoute et l'ouverture sont deux attitudes essentielles pour entendre des points de vue et les intérêts qui ne font pas toujours consensus. Il y a 26 membres autour de la table, qui représentent le corps enseignant, les syndicats et les étudiants. Mon rôle est de favoriser des échanges harmonieux et une prise de décision orientée dans l'intérêt de l'Université Concordia. Avant d'en assumer la présidence, j'ai été membre du conseil pendant plusieurs années, et j'ai présidé divers comités.

Je m'entends très bien avec les dirigeants de l'Université. La relation avec le président Graham Carr est vraiment fondamentale.

Vous êtes coprésidente de la campagne majeure du Y des femmes de Montréal. Être une femme au Québec aujourd'hui, est-ce que ça veut dire être à égalité avec les hommes ?

J'ai eu beaucoup de chance dans la vie. Je suis choyée par ma famille et je suis consciente de mes privilèges. Je me rends compte qu'une simple mauvaise rencontre peut changer la trajectoire de la vie d'une femme. J'ai eu une famille forte, j'ai pu faire des études, j'ai rencontré un mari extraordinaire, mais il aurait pu en être autrement. À Montréal, 80% des familles monoparentales sont dirigées par des femmes et 45% des femmes gagnent moins de 20000\$ par année. Comment élever des enfants avec si peu ? Certaines situations peuvent précariser les femmes de manière infiniment plus grande que les hommes. Avec un concours de circonstances, on pourrait toutes avoir besoin des services offerts par le Y des femmes. Avoir un lieu de répit, un espace pour se reconstruire, un soutien psychologique et une aide pour accéder au marché de l'emploi : c'est fondamental. Les femmes élèvent les enfants des prochaines générations. Mon engagement auprès du Y des femmes n'est pas seulement une question d'égalité femmes/hommes. Soutenir les femmes, c'est bâtir l'avenir de notre société.

JE SUIS CO-PRÉSIDENTE DE LA CAMPAGNE MAJEURE DU Y DES FEMMES DE MONTRÉAL.

Cette institution a 146 ans d'existence et la campagne vise à lever 10 millions pour un « nouveau Y ». Ce ne sera pas seulement pour construire un nouveau bâtiment mais pour mettre sur pied des programmes plus adaptés à notre quotidien. Ce que fait le Y pour les femmes, c'est transformer et sauver des vies pour elles-mêmes mais aussi pour le futur. La campagne majeure en cours est conçue pour bâtir de nouveaux locaux afin d'accueillir des femmes avec leurs enfants, ce qui n'est pas possible actuellement. Le projet porte aussi l'ambition d'un centre 360 pour prendre en compte tous les besoins personnels et professionnels des femmes.

QUESTIONS EXISTENTELLES

VOUS

CE QUI VOUS ANIME

Participer au développement et à l'épanouissement individuels.

CE QUI VOUS REND HEUREUSE

Voir mes enfants et mon conjoint heureux.

CE QUI VOUS RÉVOLTE

L'injustice.

VIEILLIR... ÇA VOUS DIT QUOI ?

Sentir l'impact de la gravité, mais surtout gagner en perspective et en hauteur.

LES AFFAIRES ET LE MONDE

VOUS ET L'ARGENT

Je ne suis pas une grande consommatrice. Pour moi, l'argent est utilitaire.

UNE SOCIÉTÉ IDÉALE

Il n'y en pas (rires). On est choyés au Québec, au Canada, avec une liberté d'expression, la paix, l'ordre, et une gouvernance.

UNE CHOSE QUE VOUS AIMEZ DANS LE MONDE ACTUEL

La progression est à notre portée avec tous les outils technologiques. Il y a des mauvais côtés, mais voir comment les gens s'adaptent et comment les industries s'organisent, c'est assez incroyable.

UNE CHOSE QUE VOUS DÉTESTEZ

Je n'aime pas trop la bureaucratie. Dans toutes les organisations, il y en a un peu. Ce n'est pas quelque chose que je déteste, mais ça me fatigue.

UNE CAUSE QUI VOUS TIENT À CŒUR

Je suis coprésidente de la campagne majeure du Y des femmes de Montréal.

LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU FÉMININ

ÊTRE FÉMINISTE AUJOURD'HUI, EST-CE TABOU ?

Pas pour moi. Heureusement qu'il y a des personnes qui militent pour le

féminisme, mais, pour moi, ce n'est pas une guerre contre les hommes.

LES ÉCARTS DE SALAIRES ENTRE HOMMES ET FEMMES

Je trouve qu'ils doivent être corrigés. Je ne sais pas si c'est propre aux femmes ou juste moi, mais je ne négociais pas le salaire au début de ma carrière.

MENTORS, MODÈLES, ANTINOMIES

CELLES QUE VOUS ADMIREZ

J'ai été souvent entourée dans les débuts de ma carrière par des personnalités fortes. Les gens qui m'inspirent sont plutôt des personnes réservées et calmes, comme Angela Merkel ou mon beau-père, Eric Molson, un homme timide, humble, à l'écoute. J'ai eu la chance de travailler avec Sophie Brochu dans L'Effet A. J'admire son côté très humain.

PEU IMPORTE L'ÉPOQUE, UNE PERSONNE AVEC QUI VOUS AIMERIEZ PASSER DU TEMPS

Avec Nelson Mandela, pour essayer de comprendre comment il a vécu tout ce qu'il a vécu, sans rancune.

UNE RENCONTRE DÉTERMINANTE QUI A CHANGÉ LE COURS DE VOTRE VIE

Mon conjoint. Parce qu'il m'a donné la liberté d'être moi-même. C'est un grand cadeau.

CE QUE VOUS AIMEZ CHEZ LES AUTRES

J'aime les gens qui réfléchissent, qui sont généreux de leurs connaissances, et qui peuvent bien les communiquer.

CE QUE VOUS DÉTESTEZ

Les personnes imbues d'elles-mêmes parce qu'elles ont un titre ou un nom.

CONSO/TECHNO

VOTRE PRODUIT MIRACLE

L'application gratuite *Healthy Minds* de l'Université du Wisconsin à Madison. On y retrouve quatre piliers du développement personnel combinés à la méditation.

LES SELFIES

Je ne suis pas selfie du tout.

L'AUTOPROMOTION SUR LE WEB

J'ai du mal avec ça. La seule chose que je fais, c'est du LinkedIn, et j'ai un site Web pour le livre.

ACCRO AUX MÉDIAS SOCIAUX ET AU TÉLÉPHONE ?

Je consulte certains réseaux sociaux. Accro au téléphone, un peu trop. Mes enfants diront « trop » !

CULTURE, LOISIRS

LA MUSIQUE QUE VOUS ÉCOUTEZ

Avec mes filles (11, 9 et 4 ans), Billie Eilish, Taylor Swift et Olivia Rodrigo. Neil Young, grâce à mon conjoint.

CE QUE VOUS LISEZ

Je lis beaucoup sur le développement personnel, surtout les livres fondés sur une base scientifique solide. En ce moment, je lis *Eat, Pray, Love*.

VOS VACANCES IDÉALES

Aller en Grèce, comme quand j'étais petite avec mes parents. J'aime l'odeur du maquis quand on sort, la mer, les gens, la simplicité. La côte du Péloponnèse, c'est génial.

VOS VACANCES EN RÉALITÉ

J'ai pu aller en Grèce en famille, mais en réalité, cette année, c'est Charlevoix ! L'eau, ça fait du bien.

VIE PERSONNELLE

UNE RELATION DE COUPLE PARFAITE, C'EST...

L'amour, le respect, c'est s'amuser, découvrir ensemble, s'écouter.

UNE FAMILLE, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Tout. Oui, tout.

APPARENCES

CHIRURGIE

Je n'aime pas que notre société mette en valeur un idéal de femme qui a 20 ans et qui a un corps sans défaut. C'est maladif.

CROYANCES

ÊTES-VOUS SUPERSTITIEUSE ?

Oui, je dois l'être car je touche du bois.

ET LA RELIGION ?

Je suis croyante mais non pratiquante. •



INSCRIVEZ-VOUS AU TOUT PREMIER RÉPERTOIRE

DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES À PROPRIÉTÉ FÉMININE



LA COMMUNAUTÉ RFAQ+

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

AVANTAGES POUR LES ENTREPRENEURES

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

AVANTAGES POUR LES GRANDES CORPORATIONS

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

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

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

Une initiative de

En partenariat avec





DOSSIER

Fiscalité au féminin

Les femmes et les hommes sont-ils égaux devant l'impôt? Qui sont les incontournables dans la pratique de la fiscalité et comment concevoir la culture financière au féminin? Des questions, des problèmes et des réponses avec ce dossier de la rentrée.

Leader passionnée qui croit avant tout à l'importance des relations fortes et inspirantes, Geneviève agit à titre d'associée directrice pour la province de Québec et la région de la Capitale nationale depuis le 1^{er} juin 2019. Pour cette dirigeante dans une firme de services professionnels où les gens évoluent dans un environnement qui bouge rapidement, un leadership humain et inspirant est la clé du succès. Ce dossier réalisé en partenariat avec Deloitte présente le récit de rencontres avec Geneviève Provost et quatre de ses collègues aux profils variés, dans un cabinet où les talents sont accompagnés pour réaliser leur plein potentiel.

UN LEADERSHIP HUMAIN EN TROIS TEMPS

Une occasion de mettre à profit des compétences innées

Geneviève nous révèle qu'au moment de devenir associée directrice, elle réalise qu'il est temps de mettre à profit des compétences différentes. Comptable fiscaliste de formation ayant évolué au sein des pratiques d'audit et de fiscalité de la firme pendant toute sa carrière, ce nouveau chapitre l'amène à prendre un pas de recul et à redéfinir l'impact qu'elle souhaite avoir sur les gens et les clients de la firme. « Ce fut un important changement de carrière pour moi, même si je restais au sein de la même organisation. J'ai dû pivoter et me concentrer entièrement au succès de notre firme dans son ensemble, mais sans laisser de côté ma passion pour la fiscalité. C'est ancré en moi! » Pour ce faire, la dirigeante s'entoure d'une équipe diversifiée représentant toutes les fonctions de l'organisation et place l'humain au cœur de toutes ses décisions. Ses priorités consistent à créer un environnement de travail dynamique, inclusif et inspirant, où les talents sont accompagnés pour réaliser leur plein potentiel et ainsi servir avec distinction la clientèle de la firme.

Des choix délibérés

Grâce à une vision claire mais évolutive et l'audace de faire des choix stratégiques, la firme continue de s'imposer dans le marché et d'être présente pour ses clients à travers la pandémie. « Nous avons continué d'investir dans nos services de pointe comme la cybersécurité, l'analytique de données et les technologies infonuagiques, tout comme dans la qualité de l'audit. En ce qui a trait au talent, nous avons nommé et recruté de nouveaux associés et avons continué d'embaucher activement au sein de toutes nos lignes de services afin d'élargir notre éventail d'expertise. » Parmi ces choix stratégiques, on note l'acquisition par MNP d'un sous-ensemble des activités canadiennes, et principalement québécoises, de Deloitte. « Cette transaction repré-

sente l'un des plus importants défis dans ma carrière, autant en ce qui a trait à mon leadership que sur le plan humain. Je voulais m'assurer que tous les employés et les associés concernés par la transaction puissent continuer de s'épanouir et d'être heureux dans leur nouvel environnement et que les clients continuent de recevoir un service sans faille. « C'était une aventure humaine avant tout, car il s'agissait d'une partie de l'ADN de Deloitte qui changeait de main, des collègues et amis partageant les mêmes valeurs. »

« C'était une aventure humaine avant tout, car il s'agissait d'une partie de l'ADN de Deloitte qui changeait de main, des collègues et amis partageant les mêmes valeurs. »

— Geneviève Provost

Une « nouvelle normalité »

Pour Geneviève Provost, l'actif le plus important d'une firme comme Deloitte, ce sont ses talents. « Il est essentiel pour nous d'offrir à nos gens un environnement de travail sain ainsi que des outils et des ressources afin de les aider à prendre soin de leur santé physique et mentale. Nous avons mis en place une variété d'initiatives, comme une couverture de 4000\$ pour des services de soutien psychologie, des journées de congés additionnelles, des après-midis sans réunions et des semaines de ralentissement. » La prochaine normalité de Deloitte mettra de l'avant un modèle hybride et flexible, où tous pourront choisir délibérément où et comment ils travailleront en fonction de la tâche à accomplir. Les bureaux vont devenir des espaces de collaboration et de rencontres, mais la direction ne fixe aucune règle concernant le temps de présence au bureau. Un modèle flexible qui signe le leadership humain de Geneviève Provost à l'ère où le quotidien du travail ne sera plus jamais le même.

À quoi ressemblera le futur selon la dirigeante? « C'est à nous de le définir. Nous avons une page blanche devant nous. J'entrevois le futur comme une opportunité unique de redéfinir le monde dans lequel on vit. »

**CHEZ DELOITTE,
ÉLARGIR LES HORIZONS AVEC
GENEVIÈVE PROVOST**



Carine Michel, Marjolaine Génot, Joanie Maheux, Candice Maxis et Geneviève Provost.

© Johany Jutras

FORCES VIVES

UN ENVIRONNEMENT À LA HAUTEUR DES ASPIRATIONS POUR LES TALENTS DE DELOITTE

Rencontres avec Joanie Maheux, Candice Maxis, Marjolaine Génot et Carine Michel: ces femmes incarnent les talents du cabinet, chacune à leur façon. Nous discutons avec elles d'enjeux et d'opportunités pour bâtir des entreprises prospères dans la relance.

Joanie Maheux CRÉER DE LA VALEUR PAR UNE FONCTION FINANCE MODERNISÉE

La modernisation de la fonction finance s'appuie sur un équilibre entre les talents, les processus et les technologies, qui sont au cœur des décisions et des stratégies des organisations. Les leaders des finances doivent maintenir une longueur d'avance pour gérer les changements avec lesquels doivent composer leurs équipes. «Aujourd'hui, nous sommes constamment déstabilisés par les technologies existantes ou émergentes. Au rythme où ça évolue, on ne peut pas ignorer ces nouvelles réalités. Il faut aider les organisations à s'adapter», résume Joanie Maheux.

Les générations de la relève s'attendent à jouer un rôle plus stratégique, loin des tâches qui peuvent être automatisées, pour plus de valeur ajoutée. Pour attirer et retenir les meilleurs talents, il faut changer les processus: un enjeu de taille pour l'ensemble des organisations. En combinant la technologie et les meilleures pratiques d'affaires, les leaders des finances deviendront de meilleurs partenaires de croissance. En entreprise, cette fonction est névralgique pour la compétitivité et la rétention des talents.

Candice Maxis L'INCLUSION AU CŒUR DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Des études récentes menées par Deloitte ont montré que les entreprises qui misent sur la diversité, l'inclusion et l'équité sont plus performantes, innovantes et créatives. Ce type de culture organisationnelle a aussi un effet positif sur les résultats financiers. «La diversité, l'équité et l'inclusion font partie des valeurs fondamentales de Deloitte, avec la présence transversale de ces valeurs dans tous les aspects de l'organisation», précise Candice Maxis. La firme favorise l'accueil, au sein de l'organisation, de nouveaux talents en acceptant et en encourageant leur unicité. Diversité de parcours, de points de vue, de générations: le concept de diversité ne s'étend pas seulement dans la sphère culturelle. Trois lignes directrices guident la firme au quotidien: composer des équipes diversifiées pour servir les clients, s'assurer d'une culture inclusive à travers l'ensemble des pratiques et refléter la société contemporaine dans laquelle on vit.

Marjolaine Génot LA PROSPÉRITÉ PAR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Qu'il s'agisse de déplacements de population, d'événements météorologiques extrêmes, d'instabilité sociale ou de prolifération de maladies infectieuses, les risques liés aux changements climatiques sont majeurs. «Tout le monde a une part de responsabilité lorsque que l'on parle de développement durable – les entreprises détiennent un pouvoir énorme en termes de changements climatiques» mentionne Marjolaine Génot.

Deloitte entend exercer une influence marquante contre les changements climatiques. La firme s'est fixé des objectifs ambitieux conformes à l'Accord de Paris, avec un plan d'action pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. Accompagner les clients pour intégrer les impératifs du développement durable aux modèles d'affaires fait aussi partie des priorités. Pour ce faire, la firme propose des solutions pour une transition vers une économie à faible émission de carbone et aborde les sujets ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) avec intégrité.

Carine Michel CAP SUR LE NUMÉRIQUE

La dernière année a accéléré la transformation numérique de nombreuses entreprises qui ont dû s'adapter rapidement afin de rester pertinentes et compétitives. Le marché est dynamique et présente beaucoup d'opportunités. Les entreprises doivent miser sur une approche transversale du numérique. «Le plus grand défi des prochaines années sera le talent avec la pénurie de main-d'œuvre spécialisée qui continuera de s'accroître. Le Québec doit ouvrir ses horizons afin d'attirer, recruter et retenir des talents provenant d'ailleurs», mentionne Carine Michel.

Deloitte allie des compétences créatives novatrices à une expertise reconnue en affaires et technologies afin de redéfinir le monde numérique de demain. D'ailleurs, c'est Deloitte qui a conçu l'application qui a été utilisée dans les cliniques de dépistage du Québec. Face à une situation d'urgence, l'agilité des équipes et la rapidité du déploiement de cette solution ont été déterminantes.

LA FISCALITÉ ET LES FEMMES EN 2021



De récentes études, comme celle réalisée par le Mouvement Desjardins, confirment le maintien d'un écart entre le revenu d'emploi médian d'une Québécoise et celui d'un Québécois (58 900\$ contre 79 500\$), aboutissant aussi à des droits de cotisation au REER inférieurs. Ce qui se constate immédiatement est l'effet « boule de neige », positif ou négatif, induit par cette différence entre les revenus d'emploi des hommes et des femmes. Les hommes et les femmes sont-ils vraiment égaux devant l'impôt ?

SÉBASTIEN BOUTONNET A RENCONTRÉ DES INTERVENANTS CLÉS POUR ABORDER LA QUESTION DANS CE DOSSIER DE LA RÉDACTION.

ÉGALITÉ OU ÉQUITÉ FACE À LA FISCALITÉ ?

D'un point de vue strictement légal, la fiscalité est égalitaire : a priori, tous les citoyens et toutes les citoyennes peuvent bénéficier des mêmes avantages, sont soumis aux mêmes règles. Il n'y a pas de discrimination légale ou instituée, envers un quelconque groupe.

C'est plutôt à la fois sur le terrain du revenu, de ses conséquences fiscales et des mécanismes fiscaux structurels en lien avec le revenu et avec les types de défiscalisation que les différences peuvent s'apprécier. Si on remet les données de la fiscalité au sein de l'ensemble de l'écosystème économique, cette égalité semble compromise dans la réalité du quotidien.

La loi de l'impôt n'instaure aucune inégalité, mais, l'impôt étant progressif, par définition, les revenus plus modestes se verront moins imposés. Ces dispositions ont donc des répercussions dans la répartition des mesures fiscales.

En ce qui a trait aux déductions et aux crédits, pour une même contribution de 100\$ à un REER, un homme ou une femme, selon leurs situations, ne recevront pas le même remboursement d'impôt. Comme le précise Kimrang Te, associée en fiscalité chez Ernst & Young, « tout dépend des définitions que nous donnons aux concepts d'égalité et d'équité. S'agit-il d'aider autant les hommes que les femmes à contribuer à leur REER et à bâtir leur patrimoine pour leur retraite ? Pour chaque dollar contribué, l'État redonnerait un remboursement d'impôt équivalent, quelles que soient les situations de revenu. Si c'est cela, la définition de l'équité, alors le système actuel n'est pas équitable puisqu'un homme qui paie 50% d'impôt, sur 100\$ qu'il contribue à un REER, va recevoir 50\$ de remboursement d'impôt. Une femme qui contribuerait aussi pour 100\$, mais qui aurait un taux d'imposition de 30% par exemple en raison d'un emploi moins rémunérateur, recevrait 30\$

d'aide, alors qu'il s'agit d'une aide immédiate qu'elle pourrait investir ou utiliser pour couvrir ses dépenses familiales. »

FAMILLE ET PATRIMOINE

Selon Statistique Canada, en 2016, 81,3% des enfants âgés de 0 à 14 ans dans les familles monoparentales vivaient avec leur mère. Pour certaines mesures fiscales, la loi de l'impôt prend en considération la situation de la famille pour le foyer fiscal. Le crédit d'impôt pour frais de garde d'enfant, qui concerne encore aujourd'hui, qu'on le déplore ou non, majoritairement les femmes, est pensé en fonction de la famille dans son ensemble. Un enfant sur dix vit dans une famille recomposée au Canada selon Statistique Canada. Ainsi, dans le cas d'une femme qui vit avec un nouveau conjoint ayant un revenu plus élevé, l'État se base sur le revenu de la nouvelle cellule en tant qu'union libre. Si la femme seule, mère de l'enfant, prend en charge les frais de garde, elle ne recevra pas le crédit d'impôt équivalent à sa situation patrimoniale.

Le débat sur la fiscalité et la possible iniquité de cette dernière selon le sexe est complexe, et relève souvent d'une question de perspective sur la répartition des richesses.

La loi de l'impôt n'instaure aucune inégalité, mais, l'impôt étant progressif, par définition, les revenus plus modestes se verront moins imposés. Ces dispositions ont donc des répercussions dans la répartition des mesures fiscales.

UNE QUESTION DE PERSPECTIVE

Une étude réalisée par la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques (CFFP) de l'Université de Sherbrooke en 2017 analyse vingt-cinq mesures fiscales. Le rapport démontre que celles qui sont avantageuses pour les personnes qui accumulent de la richesse, comme les crédits d'impôt pour dividendes par exemple, sont plus utilisées par les hommes.

Les hommes ayant en moyenne des revenus plus élevés peuvent bénéficier des avantages procurés par les placements, comme des taux d'imposition moins élevés sur ce type de revenus.

Comme le souligne Isabelle Gagnon, CPA, associée fiscaliste chez BCF Avocats d'affaires, « la question qui se pose souvent est de savoir si l'on doit utiliser les mesures fiscales pour favoriser l'accumulation de patrimoine des femmes afin de rééquilibrer l'écart qui existe encore aujourd'hui entre les hommes et les femmes quant aux

revenus et au patrimoine, et ainsi améliorer l'équité, dans la mesure où beaucoup de femmes font encore le choix de privilégier leur vie de famille, par exemple en travaillant à temps partiel, plutôt que leur carrière. On réfléchit donc collectivement en tant que société à ce fait, et certains estiment que la fiscalité pourrait aider en ce sens ». Isabelle Gagnon pense cependant que c'est en amont de la fiscalité que les choses se jouent le plus.

Tout comme Isabelle Gagnon, Sophie Martin, avocate et associée directrice chez Stein Monast, croit que les mesures incitatives et les programmes gouvernementaux pour favoriser l'insertion professionnelle des femmes, comme le régime québécois de l'assurance parentale, qui permet aux hommes et aux femmes de prendre un congé, sont plus porteurs et plus faciles à mettre en place pour soutenir les femmes que les mesures fiscales, qui relèvent davantage de la redistribution de la richesse.

Réformer la fiscalité ne serait alors qu'une mesure palliative qui occulte les sources du déséquilibre.

L'ENTREPRENEURIAT: UNE AUTRE ALTERNATIVE ?

Parallèlement aux mesures fiscales, il existe une variété de programmes pour faciliter, ou en tout cas encourager les femmes à aller vers l'entrepreneuriat. Dans bien des situations, l'entrepreneuriat devient une façon de concilier une vie de famille et une activité professionnelle riche avec flexibilité.

Aujourd'hui, au Québec, les femmes représentent un gros tiers de l'ensemble des propriétaires d'entreprises, mais cette proportion augmente. On constate que, dans la tranche d'âge des 18-34 ans, elles sont même majoritaires (51,4%) parmi les nouveaux propriétaires (soit les entreprises constituées depuis moins d'un an), selon une étude de 2017 réalisée conjointement par la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale, HEC Montréal et Léger.

Ce rééquilibrage semble une voie sociale tracée pour que les femmes puissent bâtir et faire fructifier leur patrimoine comme les hommes qui ont bâti les plus grandes entreprises du Québec inc. aux générations passées. •

Vos avoirs et notre savoir, une équation gagnante.

Pour un résultat efficace, nos fiscalistes s'imposent.

Litige fiscal et conformité — Planification fiscale et successorale

Louise Houle | Mélanie Nguyen | Julie Tremblay | Lisa-Marie Gauthier | Francine Wiseman



DÉMYSTIFIER LA CULTURE FINANCIÈRE AVEC CHRISTINE VENNE

Christine Venne, gestionnaire de portefeuille chez Patrimoine Richardson limitée, a accepté de répondre à nos questions sur l'importance de la culture financière et sur les pistes à suivre pour réduire l'écart entre les hommes et les femmes.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-ÈVE ARSENAULT

Quelle importance devrait-on accorder à la culture financière ?

Quels que soient notre niveau actuel de connaissances financières et les caractéristiques de notre situation, augmenter nos connaissances en finance nous permet d'augmenter notre degré de confiance. C'est important, car cela nous permet de prendre en charge nos investissements avec davantage d'autonomie, ce qui contribue favorablement à notre enrichissement personnel et à notre sentiment d'accomplissement.

Plusieurs études indiquent que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à posséder des connaissances financières sous la moyenne. D'après vous, ces résultats sont-ils représentatifs de la réalité ?

Oui, malheureusement. Ce que ces études soutiennent, c'est que peu de femmes se sentent satisfaites de leurs propres connaissances en finance, au point où elles ne sauraient quoi faire si on leur donnait un montant d'argent important à investir. Ces femmes veulent en apprendre davantage sur le sujet avant de s'impliquer activement dans leurs finances.

Qu'est-ce qui, selon vous, explique cet écart ?

Cet inconfort peut être en partie expliqué par le fait que beaucoup de femmes manquent de confiance en la matière, de sorte que l'écart ne serait pas entièrement causé par des lacunes dans leurs connaissances. Autrement dit, il est probable qu'elles en savent plus qu'elles ne le pensent.

Heureusement, nous constatons qu'un nombre de plus en plus élevé de femmes sont avisées financièrement (notamment au sein de la génération X) et qu'elles ne cessent de vouloir parfaire leurs connaissances à cet égard.

On trouve également beaucoup de femmes célibataires qui montrent un intérêt à augmenter leurs connaissances en matière d'investissements. En effet, en raison de leur statut, elles se tiennent davantage au courant des tendances du marché, bien plus que de nombreuses femmes mariées. Souvent, ces dernières sentent moins la nécessité de développer leurs connaissances, car elles peuvent aisément acheminer ces questions à leur conjoint.

Cependant, même si les femmes célibataires ont une motivation évidente à apprendre, elles le font dans une proportion moindre que les hommes célibataires.

Pourquoi les femmes semblent-elles avoir moins de motivation à apprendre que les hommes, selon vous ?

Notre manque de temps y joue certainement un rôle. Aujourd'hui, en plus du fait que les femmes s'occupent (encore) principalement des soins prodigués aux enfants et aux proches vieillissants et du fait qu'elles soient celles auxquelles incombe (encore) la plus grande part des tâches domestiques, il ne faut pas oublier qu'elles ont des carrières bien remplies.

Beaucoup de choses accaparent nos vies, ce qui nous laisse bien peu de temps pour nous occuper de nos finances et pour augmenter nos connaissances financières. On remarque souvent que les événements marquants de la vie (par exemple, la naissance d'un enfant, un divorce ou le décès du conjoint) servent de tremplin pour les femmes, qui sont alors forcées de s'informer et d'en apprendre davantage au sujet de leurs finances.

Or, de façon générale, les hommes n'attendent pas ces moments de vulnérabilité pour s'y intéresser. De la sorte, c'est souvent lorsque nous sommes mises au pied du mur, dans une situation d'urgence-émotions, que devient tout à coup pertinent tout ce qui entoure la question des finances. Est-ce là le meilleur moment pour apprendre ? J'en doute.

J'ajouterais également qu'il y a peut-être aussi un certain manque d'intérêt de la part des femmes envers le sujet. Le jargon financier peut rebuter plus d'une personne, femmes et hommes confondus, et il revient aux experts dans le domaine de jouer le rôle d'éducateurs et d'accompagnateurs tout au long du processus d'apprentissage. Trouver la bonne personne qui saura jouer ce rôle est donc très important, et il est certain qu'une femme peut être freinée dans sa démarche si son conseiller financier ne lui offre pas un service à la hauteur de ses capacités, en raison d'un sexisme sous-jacent ou inavoué.

Qu'est-ce qui peut être fait pour renverser la vapeur ?

Tout le monde n'est pas prêt à suivre des cours pour augmenter ses connaissances financières. Outre la solution qui consiste à trouver un expert de confiance qui nous aidera à combler nos lacunes, il y a d'autres options. Parler ouvertement des questions d'argent avec celles et ceux qui nous entourent peut aussi constituer un apport précieux à nos apprentissages : partager avec nos proches nos idées, nos expériences et nos connaissances sur l'argent peut être une façon plus accessible d'apprendre et de stimuler notre créativité. Ce qui importe, c'est d'être ouverte à s'exposer aux questions d'argent et, surtout, de prendre l'initiative de s'éduquer sur le sujet, quelle que soit notre avenue pour y arriver. •

CONTENU PARTENAIRE

INCONTOURNABLES

Économiste de formation, Marie-Pierre Pelletier dirige la pratique de prix de transfert depuis janvier 2020, après avoir gravi les échelons depuis son arrivée dans la firme en 2006. « En 2006, je venais tout juste d'obtenir ma maîtrise en économie quand j'ai vu que Raymond Chabot Grant Thornton cherchait à embaucher un économiste sans aucune expérience préalable. J'ai sauté sur l'occasion et j'ai obtenu le poste d'analyste en prix de transfert.



Marie-Pierre Pelletier

J'ai rapidement senti qu'on croyait en moi, même si j'avais peu d'expérience. On m'a permis de travailler sur des dossiers importants et complexes, ce qui m'a donné une grande confiance en moi et qui explique pourquoi j'ai consacré ma carrière à cette firme. Les prix de transfert représentent une branche particulière de la fiscalité internationale, puisque cette pratique nécessite une

bonne compréhension des concepts économiques, des ratios financiers et de la législation. Ce que j'apprécie par-dessus tout, c'est la diversité des clients avec qui j'ai la chance de travailler, tout en collaborant avec des collègues de notre réseau international. »

Mère de trois enfants, Marie-Pierre affirme également que la culture et l'équilibre travail-famille qu'elle constate au sein de Raymond Chabot Grant Thornton figurent parmi les éléments qu'elle aime le plus à propos de son travail.

« À mes yeux Raymond Chabot Grant Thornton n'est pas une organisation comme les autres. Au lieu de faire pression sur les employés pour qu'ils soient productifs, la firme nous donne la confiance et les outils dont nous avons besoin pour évoluer dans notre travail. »



Davies présente ses perspectives fiscales à la lumière de la relance économique

Hautement sollicitée par des clients faisant face à des défis urgents et sans précédent, l'équipe fiscale du cabinet Davies a été appelée à intervenir sur plusieurs grands dossiers au cours des 18 derniers mois. Loin d'être épargné de l'effet domino implacable de la pandémie, le paysage fiscal canadien des entreprises et des particuliers s'est vu par la force des choses modifié, particulièrement dans les domaines des vérifications fiscales, des traités multilatéraux et de la planification successorale.

C'est donc sur les lignes de front de la crise que l'équipe de Davies, classée avec les plus hautes distinctions par Chambers Canada, Chambers Global et The Canadian Legal Expert Directory au Québec, peut témoigner de cette évolution.

À la lumière de ces grandes transformations, trois associées de Davies, spécialistes de leurs pratiques respectives, se prêtent à une réflexion sur trois particularités de la réalité fiscale de l'après-pandémie dans le secteur des affaires et offrent de nouvelles pistes pour naviguer dans l'environnement fiscal de la relance.

NATHALIE GOYETTE ASSOCIÉE

Coordonnatrice du groupe de litige fiscal à Montréal, Nathalie a accompagné de nombreux clients à naviguer dans l'incertitude fiscale. Après plus de 30 ans d'expérience dans le domaine, voici ses prévisions.

Resserrement des vérifications fiscales à l'horizon

Il est raisonnable de s'attendre à ce que les activités de vérification post-pandémie s'intensifient auprès des entreprises des secteurs épargnés par la COVID-19, des entreprises qui ont des opérations internationales et de celles qui ont bénéficié de la Subvention salariale d'urgence du Canada. En effet, les autorités fiscales, quant à elles, bénéficieront de délais prolongés, dans certains cas infinis, pour les vérifications.

Voici des mesures pour se préparer à cette éventualité :

- > Consigner la documentation papier et électronique, comme les courriels, qui peuvent faire l'objet de demandes de la part des autorités fiscales;
- > Identifier des personnes-ressources pour répondre aux questions du vérificateur et remettre les justificatifs demandés;
- > Consigner par écrit l'information et les documents remis au vérificateur et la date de la communication dans le but de faire la preuve d'une collaboration diligente;
- > Isoler les documents protégés par le secret professionnel de l'avocat. En règle générale, ces documents n'ont pas à être remis au vérificateur.

RHONDA RUDICK ASSOCIÉE

Chef de file au Canada en droit du patrimoine, l'expertise de Rhonda en matière de planification successorale a permis à ses clients d'affronter la crise et de préserver leur patrimoine. Voici sa lecture des nouvelles questions relatives à de la planification successorale.

Un moment propice pour réfléchir à la question du patrimoine

La pandémie a été l'occasion, pour beaucoup de particuliers fortunés, de revoir les plans de succession à la lumière des changements fiscaux prévus au Canada et aux États-Unis. Au Canada, les gels ou regels successoraux de sociétés opérantes ou de portefeuilles ont connu une hausse de popularité dans le but de minimiser l'impôt au décès (une forme de planification particulièrement intéressante lorsque les valeurs sont faibles). Les restructurations sont également devenues plus courantes en raison de la crainte d'une hausse des taux d'inclusion du gain en capital. Au sud de

la frontière, les Canadiens qui ont des enfants ou des actifs aux États-Unis en profitent pour revoir leur planification en raison de la récente refonte du système fiscal américain, et de la majoration prévue des impôts sur les dons et des droits de succession. Or, les restrictions de voyage aux frontières canado-américaines n'ont rien fait pour ralentir la ferveur de Canadiens souhaitant acquérir des propriétés saisonnières aux États-Unis. Il convient à cet égard de revoir la planification pour éviter les mauvaises surprises au décès. Enfin, la crise a aussi précipité une mise à jour des testaments, testaments « biologiques » et des mandats d'incapacité, qui peuvent, dans notre nouveau quotidien virtuel, désormais être signés devant notaire à distance.

MARIE-EMMANUELLE VAILLANCOURT ASSOCIÉE

Juriste transfrontalière, Marie-Emmanuelle travaille en étroite collaboration avec des clients principalement canadiens et américains sur tous les aspects de leur planification fiscale. Voici sa vision du monde d'après.

Repenser la planification fiscale : les multinationales dans la mire

Les vastes mesures de relance mises en place par les gouvernements pour aider le Canada à se remettre des conséquences économiques de la pandémie entraîneront, à terme, une pression pour augmenter les recettes. Les particuliers fortunés pourraient être ciblés comme le démontrent les modifications récentes à l'imposition des options d'achat d'actions et les rumeurs, encore infondées, d'un nouvel impôt des successions. Mais les gouvernements vont probablement aussi se tourner vers les entreprises pour renflouer leurs coffres. Le Canada déplore depuis longtemps la planification fiscale à l'échelle internationale et l'érosion de sa base d'imposition en faveur de juridictions plus clémentes. À l'instar de plusieurs pays, le Canada a récemment annoncé qu'il entendait limiter la déductibilité des intérêts à 30% du BAIIA. Le gouvernement s'est aussi montré favorable aux mesures préconisées par l'OCDE pour une meilleure répartition des droits d'imposition entre les juridictions et assujettir les multinationales à un taux d'imposition d'au moins 15% dès 2023, une dérogation significative au principe de la présence physique comme condition de l'imposition. Il suffit de dire que les règles sont de plus en plus complexes, tant dans le quotidien des affaires que pour les transactions d'envergure. À l'échelle canadienne et internationale, les entreprises devront naviguer avec prudence.

REVENU QUÉBEC DES CRITÈRES INVARIABLES



D'après les données collectées en 2017, le revenu total cumulé des hommes était de 176,5 milliards de dollars comparativement à 127,8 milliards de dollars pour les femmes. Avec le total des déductions appliquées, soient 16,3 milliards pour les hommes et 10,9 milliards pour les femmes, le revenu net cumulé des hommes s'établissait à 160,2 milliards pour les hommes et à 117 milliards pour les femmes du Québec.

Les hommes et les femmes sont-ils égaux devant l'impôt ?

La réflexion quant aux mesures fiscales qui pourraient soutenir les femmes et/ou les groupes issus de la diversité relève du ministère des Finances du Québec. Les hommes et les femmes sont-ils égaux devant l'impôt ? Nous avons posé la question à Martin Croteau, porte-parole de Revenu Québec. Voici les réponses qui ont été préparées pour le dossier.

« Pour contribuer au développement économique et social du Québec, Revenu Québec soutient les citoyennes, les citoyens et les entreprises dans la compréhension et l'accomplissement de leurs responsabilités fiscales. Ils assurent ainsi le financement des services publics. Nous veillons à ce que chacune et chacun paie sa juste part et bénéficie des programmes auxquels il a droit. Ainsi, le taux d'imposition est modulé uniquement en fonction du revenu imposable. De plus, il n'y a pas de critères d'admissibilité en fonction du genre pour les différentes mesures fiscales.

Par ailleurs, les mesures budgétaires annoncées par le gouvernement lors du dernier budget, le 25 mars 2021, peuvent bénéficier à tous les contribuables admissibles, et ce, sans égard à leur genre. Ainsi, les femmes peuvent bénéficier des mesures fiscales mises en place sous réserve qu'elles répondent aux critères d'admissibilité. Nous produisons des statistiques par genre, notamment pour aider le ministère des Finances du Québec dans l'élaboration de la politique fiscale. Certaines de ces statistiques sont publiées dans les Statistiques fiscales des particuliers qui se trouvent sur le site du ministère des Finances du Québec. Nous collectons aussi des statistiques fiscales selon l'âge et le genre. » •

Comment opérationnaliser sa planification stratégique ?

Il n'existe pas une recette de planification stratégique applicable à tous les contextes. Toutefois, il est possible d'opérationnaliser chacune des étapes du processus. Voici les éclairages de Valérie Dion, CPA, CA.

Étape 1 Où sommes-nous ?

Une PME cherche à répondre aux besoins de marché, d'où l'importance de bien comprendre l'environnement d'affaires. L'efficacité de la démarche de planification stratégique dépend de la disponibilité d'éléments d'analyse externes, comme les données de marché, ou l'analyse de la concurrence, mais aussi l'analyse objective des données internes. Un examen sur la rentabilité financière s'avère inévitable, de même qu'une analyse FFOM (« forces, faiblesses, opportunités et menaces »), et ce d'un point de vue général ou ciblé par produits, départements, etc.

D'autres outils, comme l'analyse de tableaux de bord, l'évaluation des compétences et une vigie périodique de la rentabilité financière sont tout aussi pertinents. Pour nourrir cette réflexion, il est primordial de responsabiliser les équipes et de les former à l'analyse de la vigie interne et externe sur une base périodique.

Étape 2 Où voulons-nous être dans X années ?

Une fois l'état de la situation connu, on se penche sur les orientations de l'entreprise qui sont influencées par la vision, les valeurs et les défis d'affaires. C'est la vision, définie et véhiculée par le dirigeant, qui oriente l'avenir de l'entreprise.

Les valeurs sont les convictions partagées et représentent les fondements de la culture et des priorités de l'entreprise. Les énoncer clairement permet d'attirer des employés, des clients et des collaborateurs externes qui les partagent, et de développer une synergie à long terme dans les relations d'affaires.

Les défis sont les éléments qui peuvent avoir un effet significatif dans la concrétisation de la vision, et donc sur la croissance de l'entreprise. Ainsi, ils doivent être considérés et priorisés. Le recrutement et la rétention de main-d'œuvre, la dépendance à un nombre limité de clients sont des défis communs à plusieurs PME québécoises. Des nouvelles priorités peuvent s'imposer et entraîner ainsi des changements opérationnels. La préparation d'un plan d'action demeure la clé du succès.

Étape 3 Comment faire pour s'y rendre ?

Il est préférable de se concentrer sur une quantité limitée d'objectifs ou de changements opérationnels pour concentrer les efforts. Une fois la direction, les employés et, au besoin, les clients et partenaires informés des changements opérationnels planifiés, la mise en place d'outils de mesure de la performance est cruciale. Pour chaque objectif du plan stratégique, des indicateurs clés et des cibles sont essentielles pour définir le niveau de performance visée.



TRANSFERT DE RICHESSE : UN VÉRITABLE TOURNANT POUR LES FEMMES

Caroline Bell-Ritchie évolue dans le domaine de la finance depuis vingt ans. Elle a passé les quinze premières années de sa carrière du côté de la banque d'affaires, chez Goldman Sachs et Morgan Stanley à New York. Aujourd'hui elle est vice-présidente du groupe de gestion mondiale de fortune à la Banque Scotia et directrice générale, du service de gestion privée de patrimoine chez Jarislowsky Fraser.

PROPOS RECUEILLIS PAR DÉBORAH LEVY

3 QUESTIONS À CAROLINE BELL-RITCHIE

Quelles sont les tendances que vous observez aujourd'hui dans votre pratique en matière de patrimoine au féminin ?

Aujourd'hui j'ai plus de clientes que par le passé. Pas encore plus que d'hommes, mais je m'attends à ce que cela soit le cas dans le futur. Un transfert massif de richesse est en cours à l'échelle planétaire. Au Canada, la prochaine génération de grandes fortunes va hériter de un milliard de dollars d'ici 2026. Et de plus en plus de femmes sont les bénéficiaires de cette richesse. Elles sont cheffes de foyer, qu'elles soient célibataires, mariées, divorcées ou veuves. Aujourd'hui les femmes sont plus éduquées, gravissent les échelons en affaires, accèdent à des rôles de leadership, démarrent et gèrent des entreprises. Nous avons notre place à la table des décisions.

Est-ce que les femmes gèrent le patrimoine et la richesse différemment ?

Les hommes et les femmes pensent différemment. Les femmes abordent le patrimoine de façon plus holistique. La performance demeure importante, mais es retombées le sont tout autant. Les femmes se demandent comment elles peuvent protéger la prochaine génération, utilisent leur bon sens, et aiment lire des recherches. Les hommes demeurent généralement plus axés sur la performance des investissements. On parle traditionnellement d'un profil de « trader » chez les hommes et d'investisseur chez les femmes. Dans leur rapport au patrimoine, les femmes suivent leur instinct, elles utilisent leur quotient émotionnel. Cela fait partie de la façon dont nous menons nos vies, et nos familles.

Où en est-on du côté de la littératie financière ?

Un rapport de PMG Intelligence illustre bien ces tendances et l'opportunité qu'ont les femmes à mieux s'outiller pour mieux gérer la richesse, leur avenir et celui de leur famille. Selon cette étude, 94 % des femmes investisseurs veulent en savoir plus sur l'argent et les finances et 97 % des femmes sont concernées par la prise de décision financière pour leur ménage. Mais seulement 22 % de ces femmes ont formalisé leur planification financière. Je suis vice-présidente du Comité aviseur de L'initiative Femmes de la Banque Scotia. L'initiative a été lancée en 2018, d'abord auprès des femmes entrepreneures du segment commercial. Nous avons ensuite déployé des programmes d'accompagnement auprès de nos clientes en gestion de patrimoine il y a moins d'un an. •

Repenser la performance

Un réel mouvement sociétal se met en place pour donner aux femmes entrepreneures accès aux mêmes opportunités que leurs contreparties masculines, avec, à la clé, un immense potentiel économique. Cependant, plusieurs défis demeurent. Des problèmes systémiques, comme le financement, l'accès à des réseaux d'affaires ou des défis de commercialisation limitent encore la croissance des entrepreneures.

Dans ce contexte, Inno-centre – un accélérateur offrant du soutien à la croissance des PME – a choisi d'agir en créant Indice F, une cellule spécifique pour les femmes dirigeantes afin de considérer les besoins et les défis qui ralentissent l'élan de croissance. Par PME, 200 heures sont complétées en temps face-à-face avec des expert·e·s seniors, choisi·e·s sur mesure selon les défis de chaque PME.

Indice F, c'est aussi une façon de documenter le processus et de colliger le savoir pour analyser la réalité particulière des entrepreneures en croissance. À ce jour, il existe encore peu de données sur les moyennes entreprises détenues ou dirigées par des femmes. Pourtant, ce segment est essentiel ; il constitue un moteur économique et aspirationnel.

Un aspect clé d'Indice F réside dans la notion de performance d'affaires. En effet, les indicateurs typiques sont de plus en plus contestés, car ils freinent aujourd'hui le progrès des entreprises du Québec en général, et plus particulièrement celui des femmes entrepreneures ainsi que celles qui occupent des postes de direction d'entreprise.



Annouk Bissonnette, vice-présidente, à la tête de l'initiative chez Inno-Centre. Anne-Marie Leclair, présidente du comité consultatif d'Indice F.

« Indice F est né du désir que nous avons de mieux comprendre les freins et les leviers de performance d'affaires au féminin et de nous assurer de nous y adapter pour propulser adéquatement nos clientes », explique Annouk Bissonnette, vice-présidente, à la tête de l'initiative chez Inno-Centre.

Une étude québécoise approfondie constituée de sondages quantitatifs et d'entrevues sera menée par la firme Léger, pour redéfinir les indicateurs de la performance selon la perspective des dirigeant·e·s d'entreprises au Québec.

« Ce sont eux et elles qui font et feront tourner notre économie, il faut les écouter », précise Anne-Marie Leclair, présidente du comité consultatif d'Indice F.

Le milieu de l'entrepreneuriat est actuellement confronté à une remise en question générale des pratiques organisationnelles, initialement pensées par des hommes et créées pour des hommes. Selon M^{me} Bissonnette « il y a tant à apprendre du leadership féminin que, dans les faits, c'est fort probablement l'ensemble des entreprises qui profiteront d'Indice F ».

Les résultats de cette étude seront dévoilés en 2022 et publiés dans le prochain numéro de Premières en affaires.



LITTÉRATIE FINANCIÈRE UNE NOUVELLE STRATÉGIE FÉDÉRALE

MARIE-ÈVE ARSENAULT

L'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) présente *Faisons des changements qui comptent*, une stratégie nationale pour la littératie financière adaptée aux défis de la pandémie de COVID-19 « dans un monde de plus en plus numérique ».

Dans un communiqué de presse publié ce été, l'ACFC souligne qu'il s'agit d'un plan jusqu'en 2026 qui aidera les Canadiens « à accroître leur résilience financière », qu'elle définit comme « la capacité à s'adapter ou à persévérer face aux choix, aux difficultés et aux chocs financiers prévisibles et imprévisibles de la vie ».

« De nombreux Canadiens essaient maintenant de planifier en fonction d'un avenir incertain, notamment en apportant des changements à leurs finances, à leur carrière et à leur mode de vie afin de se reprendre ou de reconstruire leur vie », explique Judith Robertson, commissaire à l'Agence de la consommation en matière financière du Canada.

La stratégie nationale pour la littératie financière 2021-2026 établit six priorités :

- Communiquer de façon à ce que les gens comprennent.
- Concevoir de façon à répondre à différents besoins.
- Favoriser un accès numérique accru et une meilleure littératie numérique.
- Améliorer l'accès à une aide financière fiable et abordable.
- Tirer parti de la conception comportementale pour simplifier les décisions financières.
- Renforcer les mesures de protection des consommateurs.

Pour l'aider à atteindre ces objectifs, l'ACFC interpelle les groupes communautaires du milieu financier, les institutions financières, les gouvernements et les chercheurs universitaires. La précédente stratégie, intitulée *Compte sur moi, Canada*, avait été lancée en 2015. •



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.**

Certification | Comptabilité | Fiscalité | Services-conseils
www.bdo.ca

100
ANS
D'un rêve
à un siècle
d'excellence

BDO

LA CULTURE FINANCIÈRE, UNE CLÉ DU SUCCÈS EN AFFAIRES

MARIE-ÈVE ARSENAULT

Comprendre les avantages du financement par actions, à quoi sert un crédit d'exploitation ou encore comment fluctue la marge brute d'une entreprise pourrait faire la différence entre un entrepreneur qui a du succès et un autre qui voit ses affaires stagner.

« Le niveau de culture financière influe sur les objectifs de croissance que se fixent les propriétaires de PME, sur leur capacité à mobiliser et à investir du capital ainsi que sur leur aisance à gérer les finances de leur entreprise », soutient-on dans *Connaissances et confiance en finance : Vers une parité hommes-femmes dans le financement des petites entreprises canadiennes*, un rapport réalisé au nom de la Banque Scotia par les professeurs Barbara Orser et Allan Riding à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa.

Pourtant, bien que les femmes soient en moyenne davantage scolarisées que les hommes, sur le plan de la culture financière, un fossé entre les sexes persiste. À partir d'un sondage effectué auprès de 1000 entrepreneurs et entrepreneures en 2019, le rapport *Connaissances et confiance en finance* conclut que les femmes sont 56% plus nombreuses que les hommes à posséder des connaissances financières « sous la moyenne », et ce, malgré le nombre d'années d'expérience en gestion qu'elles cumulent.

De plus, elles auraient moins confiance en leurs connaissances et en leurs habiletés en la matière. Lors du sondage, 58% des hommes ont déclaré maîtriser ou très bien maîtriser la finance, tandis que seulement 45% des femmes en ont fait autant.

« Pour permettre aux femmes propriétaires d'entreprise au Canada d'atteindre leurs objectifs de croissance, les formations et autres initiatives doivent autant mettre l'accent sur les connaissances financières que sur la confiance qu'elles s'accordent à ce sujet », fait valoir le rapport dans les faits saillants.

Les connaissances en finance et la confiance en ces connaissances seraient à la base de la réussite ou de l'échec des petites et moyennes entreprises parce que la perception de l'accès au capital est l'une des principales causes pour lesquelles les femmes décident de ne pas se lancer en affaires, explique-t-on dans le rapport.

De fait, parmi les demandeurs de soutien financier, 88% des femmes ont vu leur demande acceptée, contre 77% des hommes.

Le rapport indique également que 65% des femmes propriétaires de petites entreprises au Canada souhaitent en savoir davantage sur les sources de financement. Autant de pistes à explorer dans l'écosystème des affaires au féminin. •

SERVICES FINANCIERS : UN SECTEUR DE CHOIX POUR LES FEMMES ENTREPRENEURES

Les femmes occupent une place grandissante dans les services financiers, un secteur où de belles occasions se présentent pour celles qui veulent développer leur fibre entrepreneuriale.

Les femmes comptent désormais pour 49 % des membres de la Chambre de la sécurité financière (CSF). Elles sont non seulement en train d'atteindre la parité, mais on les retrouve aussi de plus en plus comme conseillères autonomes et entrepreneures. Le domaine vous intéresse ? Voici les conseils de deux professionnelles qui se sont taillé une place de choix dans l'industrie.

Des clés pour se lancer en affaires

Laurie Therrien, planificatrice financière et conseillère en sécurité financière à Services financiers Therrien & Alain, a déjà 15 ans d'expérience à son actif. La dynamique jeune femme a en effet commencé sa carrière très tôt, cumulant études et emploi. En 2011, elle a finalement repris les rênes du cabinet familial. Selon elle, le mentorat est une excellente façon de faire ses premiers pas dans le domaine. « J'ai eu la chance d'être guidée par une personne expérimentée, et c'est vraiment l'une des meilleures écoles une fois que l'on a terminé sa formation », dit-elle. Cela aide à développer sa confiance en soi en tant que professionnelle, et à se faire un nom dans le milieu. « Se bâtir un bon réseau et savoir s'entourer de professionnels compétents qui pourront répondre aux besoins variés des clients sont aussi des incontournables », ajoute-t-elle. Faire partie de la CSF confère également une solide crédibilité, puisque cet organisme voué à la protection du public constitue un gage de professionnalisme. Suivre régulièrement des formations, en entrepreneuriat ou en leadership par exemple, constituent assurément des atouts.

Les femmes ont-elles tendance à faire affaire avec des conseillères ? Oui, selon

Nathalie Giguet, conseillère en sécurité financière et représentante en épargne et en assurance collective pour la Sun Life. « J'ai plusieurs clientes qui me disent qu'elles sont plus à l'aise avec une femme. D'abord parce que nous comprenons mieux leur réalité, mais aussi parce que nous avons certaines qualités, comme l'écoute, l'empathie, qui aident à nouer un lien de confiance, cruciale dans notre métier », dit-elle. Elle estime d'ailleurs que les femmes ont souvent une nature plus ouverte, tolérante et inclusive, contribuant ainsi à mettre les gens à l'aise. « Certains clients sont gênés, ils ont l'impression qu'ils ne se sont pas bien occupés de leurs finances. Ils se sentent moins jugés d'en parler avec une conseillère. »

Célébrer sa différence

Comme dans bien d'autres secteurs, le défi des professionnelles des services financiers est la conciliation travail-famille. « C'est plus difficile en début de carrière, quand on se bâtit une clientèle et qu'il faut être prête à travailler en dehors des heures de bureau. C'est pourquoi il est important de savoir poser ses limites afin que les attentes des clients demeurent réalistes », dit Laurie Therrien. Dès que possible, elle recommande de s'entourer de collaborateurs et de partenaires, ce qui permet du même coup de constituer sa relève.

Mais le jeu en vaut la chandelle puisque ce champ d'activité offre de belles possibilités à celles qui veulent développer leur fibre entrepreneuriale, estime Nathalie Giguet. « En tant que femmes, il faut reconnaître que nous avons des façons de faire distinctes de celles de nos collègues masculins. Nous possédons de nombreux atouts, il faut en être fière et les célébrer! »



MISSION : PROTECTION DU PUBLIC

La Chambre de la sécurité financière 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'édictees dans leur Code de déontologie.



PATRIMOINE ALLÉGER LA FACTURE FISCALE

De la planification des études au don en argent passant par l'éducation, les parents peuvent jouer un rôle important dans l'avenir financier de leurs enfants. Sophie Sylvain, conseillère principale aux stratégies d'affaires chez Desjardins en sait quelque chose. Elle détaille les principaux conseils transmis aux parents qui souhaitent alléger la facture fiscale de leurs descendants et voir de leurs yeux les retombées de ce coup de main.

MARIE ÈVE ARSENAULT

PLANIFIER POUR LES ÉTUDES AVEC LE REEE

Le coût de quatre années d'études postsecondaires peut aujourd'hui facilement dépasser les 100 000\$. Le Régime enregistré d'épargne-études (REEE) permet aux parents d'épargner jusqu'à 50 000\$ à l'abri de l'impôt. « C'est la première chose qu'on va suggérer avant d'ouvrir un compte additionnel », indique Sophie Sylvain.

Au Québec, des subventions provinciales et fédérales de 30% bonifient un montant initial de cotisation pouvant atteindre 36 000\$. Quand l'enfant devient admissible au REEE, la portion des cotisations – qui n'est pas imposable lors du retrait – revient au parent, tandis que la portion des subventions et des revenus générés s'en va à l'enfant.

« Règle générale, même en ajoutant ces revenus à leur déclaration, les jeunes auront très peu ou pas d'impôts à payer. C'est ce qui fait que c'est aussi intéressant. » Avec le montant de sa cotisation, le parent peut choisir de cotiser à son épargne-retraite pour profiter d'une économie d'impôts, de faire une nouvelle cotisation dans le régime épargne-étude d'un autre enfant ou encore de faire un don en argent à l'enfant pour qu'il cotise à son compte d'épargne libre d'impôt (CELI). ▶

Préparez-vous maintenant



Johanne Claveau

GESTIONNAIRE DE PORTEFEUILLE
ET VICE-PRÉSIDENTE

Autant le dire tout de suite : les investisseurs qui s'attendent à ce que les rendements exceptionnels des dernières années se poursuivent indéfiniment risquent d'être déçus.

En cette période post-pandémie, plusieurs facteurs pourraient contribuer à une baisse de régime des marchés boursiers. On n'a qu'à penser au retrait éventuel des mesures de soutien à l'économie mises en œuvre par les gouvernements durant la pandémie. Ou au fait que la croissance économique spectaculaire résultant de la reprise est sans doute destinée à ralentir.

Alors, en investisseuse prévoyante, que pouvez-vous faire pour vous préparer à cette période moins faste et maintenir le cap sur votre sécurité financière ?

Épargnez plus

L'épargne est un excellent moyen pour vous prémunir contre les aléas des marchés financiers. Profitez également des faibles taux d'emprunt actuels pour réduire votre endettement.

Diminuez vos attentes

Basez les projections de rendement de vos actifs sur des hypothèses conservatrices et gardez une perspective à long terme pour vos investissements.

Développez vos connaissances

Un bon niveau de culture financière vous permettra de garder la tête froide et de savoir comment réagir en période difficile. Si vous souhaitez en connaître plus sur l'épargne et l'investissement, EducÉpargne est un bon point de départ (educépargne.ca).

Faites-vous accompagner

Les bons gestionnaires de patrimoine savent comment s'adapter aux différents cycles des marchés. Ils disposent d'un éventail de moyens pour préserver et faire croître les actifs de leurs clients.

Avec un bon plan de match et ces conseils judicieux en tête, vous serez prête à envisager l'avenir en toute sérénité.

« Les déclarations de revenus sont importantes pour récupérer les impôts payés en trop, mais aussi pour aller chercher des droits de cotisation au REER, qui peuvent s'accumuler avant 18 ans, et pour bénéficier des crédits d'impôt. »

– Sophie Sylvain

« Ce sont des façons de faire plus d'argent avec le même montant. C'est très intéressant et, malheureusement, trop peu connu », dit M^{me} Sylvain.

OUVERTURE D'UN COMPTE DE BANQUE: AU NOM DU PARENT OU DE L'ENFANT ?

Quand un parent veut ouvrir un compte de banque afin d'épargner pour son enfant, deux options s'offrent à lui. D'abord, il y a la possibilité de s'ouvrir un compte en tant que parent et de l'identifier par soi-même comme un compte épargne pour son enfant. Le parent peut aussi ouvrir un compte au nom de l'enfant, avec son numéro d'assurance sociale, et en se mentionnant comme parent en qualité de tuteur.

Cette dernière option présente toutefois plusieurs inconvénients. Si le montant à l'intérieur du compte dépasse 25000\$, un suivi annuel auprès du curateur public jusqu'à ce que l'enfant atteigne ses 18 ans s'impose.

« C'est comme une obligation de rendre des comptes en mettant sur pied un conseil de tutelle et en mettant des formalités parce que tant que l'enfant est mineur, il y a une obligation de protéger ce qui lui appartient », explique la conseillère financière de Desjardins.

Par ailleurs, à l'âge de majorité de l'enfant, celui-ci « reçoit automatiquement l'argent, qu'il soit assez mature ou pas ». C'est la raison pour laquelle, selon M^{me} Sylvain, la première option est souvent la plus répandue. « Il n'y a pas d'obligation de transférer l'argent à l'enfant parce que le propriétaire du compte demeure le parent. »

FAIRE SES DÉCLARATIONS DE REVENUS, MÊME QUAND ON EST MINEUR

Le soutien financier passe aussi par la pédagogie, entre autres en apprenant à ses enfants à faire leur déclaration de revenus chaque année, même s'ils n'ont qu'un emploi à temps partiel. « Il s'agit de leur expliquer pourquoi il est important de faire ses déclarations de revenus, que c'est une pratique pour le restant de ses jours. »

Les déclarations de revenus sont importantes pour récupérer les impôts payés en trop, mais aussi pour aller chercher des droits de cotisation au REER, qui peuvent s'accumuler avant 18 ans, et pour bénéficier des crédits d'impôt, explique M^{me} Sylvain. Selon elle, le montant de base pour un jeune qui vit chez ses parents s'établit à environ 300\$ par an, un montant non négligeable.

Bon à savoir: il faut être inscrit au dépôt direct pour le recevoir.

DONNER DE SON VIVANT

De plus en plus de parents décident de léguer leur héritage de leur vivant plutôt qu'en le transmettant par le testament au décès. « Parfois le sentiment de donner, de voir le coup de main que cela apporte peut faire du bien », fait valoir la conseillère financière.

Quand une personne décède, selon les autorités fiscales, elle est présumée s'être départie de tous ses biens et cette présomption de disposition entraîne un calcul de la facture fiscale. Le don en tant que tel, lui, n'a pas d'incidence d'un point de vue fiscal.

« C'est une très bonne façon d'aider un enfant à démarrer dans la vie. Par contre, donner, c'est donner. Il faut comprendre que l'enfant peut faire ce qu'il veut avec l'argent », rappelle Sophie Sylvain. Il faut aussi faire attention, car le parent qui donne de l'argent doit planifier sa retraite en conséquence, met-elle aussi en garde.

« Certains parents vont devoir réfléchir au meilleur moment de faire le don ou décideront éventuellement de laisser l'héritage au décès. » •

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.

RÉMUNÉRATION ET SALAIRES EN 2021: les bons calculs

© Olga Serjantu

« Employeur offre salaire concurrentiel avec gamme d'avantages sociaux, opportunités d'avancement et... abonnement mensuel au gym de l'entreprise. » Qui dit mieux ? Bienvenue dans l'univers de la rémunération globale, un inventaire des bénéfices pécuniaires et autres, mis à la disposition des futurs employés par les recruteurs. L'objectif : dénicher et engager les meilleurs candidats pour intégrer les équipes de travail et contribuer, par leurs compétences et acquisitions, à l'essor de l'entreprise.

NATHALIE SCHNEIDER

En 2021, le processus de négociation de la rémunération qui se fait entre les gestionnaires d'entreprise et les futurs employés est l'occasion de débattre de sujets qui vont bien au-delà des questions salariales.

À l'ère de la rémunération globale

Aujourd'hui, un « bon emploi » ne se résume pas au montant d'argent pointé sur la colonne d'une feuille de salaire, même si le salaire reste un incitatif majeur. « Tout ce qui relève de la rémunération directe – paye, primes, boni, intéressement à moyen ou long terme – demeure très important, explique Bridgit Courey, conseillère principale chez PCI rémunération conseil. Mais d'autres avantages sont pris sérieusement en considération par les futurs employés. »

Ces avantages peuvent se traduire par une bonne couverture sociale, avec assurance collective, plan de retraite et accumulation de capital; en somme, une rétribution additionnelle non négligeable. Mais plus encore, les gestionnaires se doivent de démontrer aujourd'hui une gestion qui facilite les opportunités de carrière à même l'entreprise grâce à des formations, des promotions et d'autres dispositifs dont les employés bénéficient pour acquérir plus de compétences. « Ce sont les plus petites entreprises qui compensent le montant du salaire offert par plus de flexibilité sur les congés payés, par exemple, explique Bridgit Courey. Ils sont de plus en plus nombreux à les offrir dès la première année d'embauche au lieu d'attendre qu'une année entière se soit écoulée pour y donner droit. »

Aujourd'hui, l'environnement de travail constitue aussi un atout non négligeable, notamment pour les nouvelles générations de travailleurs qui intègrent des entreprises en démarrage, par exemple. Les valeurs organisationnelles, gages de bien-être en milieu de travail et reflets d'une culture d'entreprise qui répond aux préoccupations de la société contemporaine sont autant de critères qui pèsent dans la balance. « Aujourd'hui, ce volet fait vibrer la corde sensible des gens, car on y parle de télétravail, d'horaires flexibles, de conciliation travail-famille, bref, de tout ce

qui a un effet direct sur la qualité de vie des employés », explique Bridgit Courey, qui avoue aborder de plus en plus ces questions avec ses entreprises clientes, qu'il s'agisse de sociétés à capital fermé ou inscrites en bourse, d'entreprises publiques ou parapubliques. Ces avantages additionnels ont pris une importance accrue depuis que la pandémie a imposé aux travailleurs de réorganiser leur agenda professionnel et de réfléchir aux questions de santé et de sécurité au travail. « Ça a aussi permis aux gestionnaires de voir que le télétravail, par exemple, est possible, même pour les 5000 employés de la Ville de Montréal ! »

Un emploi à géométrie variable

Pénurie de main-d'œuvre oblige, les employés ont, aujourd'hui, plus de cartes en main pour négocier à leur avantage de bonnes conditions de travail. « Le balancier a bougé ces dernières années, et pas seulement pour les employés syndiqués, reconnaît Bridgit Courey. Aujourd'hui, le marché de l'emploi ne se fonde plus sur un modèle unique, et les conditions doivent se discuter en toute transparence entre employés et employeurs. »

« Les plus petites entreprises compensent le montant du salaire offert par plus de flexibilité sur les congés payés, par exemple. »

– Bridgit Courey

Communication et valorisation : deux mots d'ordre pour naviguer adroitement dans le dédale des intérêts respectifs. Selon Ana-Maria Avram Dumaresq, consultante en rémunération globale et fondatrice d'AMAD, l'embauche n'est pas toujours la solution, surtout dans un contexte de pénurie. « L'impartition ponctuelle, c'est-à-dire l'alternative

entre embauche et sous-traitance, va devenir une réalité de plus en plus courante, affirme cette récipiendaire du 1^{er} prix du Gala des grands Prix OseEntreprendre, à Laval. Un peu comme on le voit en Europe avec des plateformes qui mettent en relation les clients avec la main-d'œuvre. Mais attention : « Ce modèle de travail autonome n'est pas fait pour tout le monde, et doit se discuter au cas par cas, car, dit-elle, pour se sentir en sécurité, un travailleur autonome doit s'entourer de professionnels en comptabilité ou en soutien juridique, par exemple. »

L'embauche, reflet de la diversité?

Côté recrutement, le grand sujet de l'heure, c'est la diversité et l'inclusion, ce qui est assez nouveau : « Les employeurs ont beaucoup de questions à se poser sur leurs perceptions : un diplômé de HEC a-t-il une meilleure formation qu'un diplômé issu de l'immigration?, interroge Ana-Maria Avram Dumaresq. Les femmes sont-elles équivalentes aux hommes en matière de carrière et de progression? »

Pour Michele Baiocco, étudiant-chercheur à la Chaire de recherche sur la diversité sexuelle et à pluralité des genres à l'UQAM, certaines populations issues de la diversité

ethnoculturelle, sexuelle ou liée au genre sont stigmatisées et marginalisées. « Ces personnes doivent être considérées au même titre que les autres travailleurs, dit-il, mais nécessitent aussi qu'on tienne compte de leurs besoins spécifiques sur le marché du travail, car elles sont souvent surqualifiées dans l'emploi qu'elles occupent. » C'est ce que rapporte une récente enquête canadienne, qui conclut que « de manière générale, les personnes lesbiennes, gaies et bisexuelles cisgenres (personnes pour qui leur identité de genre correspond à leur sexe biologique assigné à la naissance) sont désavantagées par rapport aux personnes hétérosexuelles cisgenres ».

Les données sur le marché du travail québécois sont en cours de recensement. Une fois compilées, celles-ci pourraient permettre d'outiller les organisations pour « promouvoir l'adoption de politiques antidiscriminatoires dans l'embauche et s'assurer que le climat de travail soit accueillant pour les personnes issues de la diversité, quelle qu'elle soit », résume Michele Baiocco. Des conditions essentielles pour que le milieu du travail reflète l'évolution de la société et des responsabilités qui incombent dorénavant aux employeurs. •



**EN RÉMUNÉRATION,
LA VRAIE QUESTION
N'EST PAS COMBIEN,
MAIS COMMENT.**

Comment aligner toutes
les forces de l'organisation
sur ses objectifs.
Du plancher jusqu'à la PDG.

EMPLOYÉ-E-S • HAUTE DIRECTION • CONSEIL D'ADMINISTRATION

pci
RÉMUNÉRATION
CONSEIL

Nouvelle image, même équipe dédiée

pciremuneration.com

Entretien avec Corinne Vachon Croteau

Corinne Vachon Croteau a été nommée directrice générale cet été du Réseau pour un Québec Famille et de son initiative Concilivi : Expertise famille-travail. À l'heure où le monde du travail se réinvente, voici des réponses aux questions de l'heure.

Quelles sont les mesures les plus appréciées en termes de conciliation famille-travail (CFT)?

Selon le dernier sondage Concilivi réalisé par Léger auprès de parents travailleurs et proches aidants, ce sont la flexibilité d'horaire, la souplesse dans le choix des vacances, les congés payés pour responsabilités familiales et la possibilité de cumuler du temps dans une banque d'heures. On voit également de plus en plus d'organisations offrir des avantages à la carte qui permettent à l'employé de choisir en fonction de ses besoins.



**Corinne
Vachon Croteau**

DIRECTRICE GÉNÉRALE
RÉSEAU POUR UN QUÉBEC
FAMILLE ET CONCILIVI

de CFT adaptées à chaque contexte. De plus, nous réaliserons sous peu des consultations sectorielles afin de mieux définir les solutions novatrices en matière de CFT. Ces travaux pourront, par la suite, inspirer plusieurs organisations sur les bonnes pratiques à adopter selon leur réalité.

Quelles mesures innovantes ont été implantées par les détenteurs du Sceau Concilivi?

À la FADOQ, les employés proches aidants qui prennent un congé sans solde conservent leur sécurité d'emploi

et bénéficient du maintien de leurs avantages sociaux pour une durée de 52 semaines. Chez Mon Technicien, les augmentations de salaire peuvent se traduire de diverses façons – augmentation sur la paie, congés mobiles ou autres mesures. Le Regroupement pour la valorisation de la paternité offre désormais deux semaines additionnelles de congé de paternité rémunérées. Il est permis d'utiliser sa prime annuelle pour acheter des vacances en surplus de celles déjà accordées pour les employés de l'APCHQ. Chez Gestion globale comptable, les employés peuvent réduire leur temps de travail en fonction de leurs obligations.

Au-delà de ces mesures, l'organisation doit s'assurer d'une cohérence entre ce qu'elle véhicule et ce qui est réellement vécu par les employés. La formation des gestionnaires quant au rôle qu'ils ont à jouer en matière de CFT représente une très bonne pratique générale à adopter.

Le télétravail s'est répandu à grande vitesse depuis mars 2020. Est-ce une pratique qui permet une meilleure CFT?

Le télétravail ne suffit pas à lui seul. C'est l'addition de plusieurs mesures qui fait la différence. Il se peut d'ailleurs que, selon le type d'organisation, le télétravail et l'horaire flexible ne soient pas possibles. Le cas échéant, plusieurs autres pratiques existent comme l'aménagement du temps et du lieu de travail, les congés pour responsabilités familiales, le soutien aux employés et à leur famille et l'adaptabilité de l'organisation.

Comment trouver les pratiques adaptées à des situations particulières?

Les employés doivent être consultés puisqu'ils proposent souvent des solutions qui répondent à leurs besoins. Dans le cadre de l'obtention du sceau Concilivi, nous offrons d'ailleurs un soutien dans l'identification de mesures

Éviter les préjugés lors de l'entretien d'embauche

La guerre des talents et la pénurie de main-d'œuvre s'intensifient pour les employeurs en quête de candidats. Personne n'est à l'abri d'un faux pas en entrevue. Stefanie Rochford dirige la firme Rochford Recherche de cadres. Dans cette chronique partenaire, elle fait le point sur les pièges à éviter alors que la pénurie de talents rend les processus de recrutement plus concurrentiels.



Stefanie Rochford, CHRP, CRHA
ROCHFORD RECHERCHE DE CADRES

Voici cinq biais cognitifs et pièges à éviter pour les employeurs lors de l'évaluation d'un candidat potentiel durant une entrevue de sélection.

1. L'effet de halo

Éviter une évaluation subjective basée sur l'influence des caractéristiques personnelles du candidat, tel son habillement, sur sa performance réelle.

2. La première impression

Évaluer de façon hâtive dès les premières minutes, ceci fait partie de notre nature humaine, et être conscient de ce réflexe.

3. La projection

Rechercher le double de soi-même ou de la personne à remplacer.

4. Une entrevue trop structurée

Offrir un cadre et un échange agréable, tout en respectant un format légal, propice à révéler la vraie nature du candidat.

5. Présenter les vraies conditions du poste

Décrire les défis à relever et l'environnement de travail réel, bon ou mauvais, afin d'éviter les attentes irréalistes.

Comment remédier à ces pièges ?

Élaborer des critères de sélection prédéterminés afin d'éviter des évaluations hâtives et de maintenir un processus équitable et éthique. Organiser plusieurs entrevues comportementales avec des gestionnaires de l'équipe afin d'obtenir des évaluations et des impressions variées. Compléter tout le processus de recrutement avec des grilles d'évaluation, des entrevues de sélection, des tests d'aptitudes et/ou de personnalité et des références professionnelles avant de procéder à une décision.

Discrimination en entrevue : un terrain miné

Avec l'intérêt accru d'en connaître davantage sur le profil interpersonnel du candidat pour qu'il corresponde à la culture de l'entreprise et aux valeurs de l'équipe, certaines tendances pourraient bien ne pas être en conformité avec la loi. À titre d'exemple, des sessions à la salle de gym ou des parties de baseball entre les candidats potentiels dans le processus de présélection qui ont été documentées dans la parution *Fast Company*.

La Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) a été créée pour protéger les droits fondamentaux du candidat et éviter la discrimination, mais aussi pour assurer l'intégrité du processus de sélection. Cette loi stipule que les questions de l'entrevue de sélection ne doivent pas faire référence à la religion, à la race, à l'âge, à l'état matrimonial, à l'orientation sexuelle, à la famille et aux enfants, à l'état de santé, au lieu de résidence ou aux convictions politiques. En d'autres termes, les questions en entrevue de sélection qui n'ont pas de lien direct avec les exigences du poste et le rendement professionnel sont illégales. Si un futur employeur a négligé ce droit fondamental en entrevue, la décision de poursuivre le processus appartient aussi au candidat.



Ces articles sont parus dans E-Premières le 15 juin et le 11 mai 2021.



21^e | édition
du gala



LUMIÈRE SUR CES FEMMES QUI BÂTISSENT L'AVENIR

Réservez votre place au GALA du 9 novembre 2021!
www.pfaq.ca

Partenaires médias



Présentateur



Or ————— Argent



Argent

Bronze



Un centre d'entrepreneuriat et de gestion au féminin à l'École de gestion John-Molson de Concordia

En mai dernier, le fondateur de la Société BFL Canada, Barry F. Lorenzetti remettait à l'Université Concordia et à l'École de gestion John-Molson un don de 500 000 \$ pour la création du premier centre universitaire dédié à la promotion du développement de l'entrepreneuriat et du leadership chez les femmes. Ce centre sera codirigé sur le plan de la formation par la professeure Ingrid Chadwick et par madame Louise Champoux-Paillé sur le plan des initiatives pratiques.



Louise Champoux-Paillé, co-directrice (volet pratique) et Ingrid Chadwick, co-directrice (volet éducatif)

Le Centre vise à créer un carrefour d'expertise et de recherche pour appuyer les femmes dans la réalisation de leurs projets professionnels. Souhaitant jeter des ponts entre la recherche et la pratique professionnelle, le Centre mettra de l'avant des partenariats entre le monde des affaires et le milieu universitaire afin de déterminer des champs de recherche qui permettront de mieux comprendre les défis auxquels les femmes sont confrontées et de développer des outils de formation et de renforcement de leurs habiletés de leadership et d'entrepreneuriat. S'y grefferont des initiatives de mentorat et de parrainage de manière à accompagner concrètement les femmes dans leur volonté

de réaliser leurs rêves et leurs ambitions. De plus, le Centre verra à proposer, comme rôle modèle, une grande diversité de femmes ayant réussi leur carrière soit à titre d'entrepreneure ou de haute dirigeante afin d'en démystifier l'accessibilité.

La crise sanito-économique actuelle met en péril les progrès des dernières décennies en matière d'égalité des sexes. Il est donc nécessaire de jeter un nouveau regard sur ces défis et d'explorer de nouvelles voies de solutions, ce que se donne comme raison d'être notre nouveau Centre.

EN MODE CROISSANCE POUR LA RELANCE

Plus que jamais, le Québec a besoin des entrepreneurs. Lorsqu'on sait que plus de 85% de la population est à l'emploi de PME, on comprend que la relance économique devra rimer avec la croissance. Les acteurs de l'écosystème sont prêts à relever le défi et les entrepreneurs sont déjà en action.

LARA ÉMOND

Passer en mode croissance peut représenter un défi de taille, et il est souvent essentiel de se faire accompagner et d'obtenir un soutien financier pour atteindre ses objectifs. Ainsi, pour Caroline Pelletier, vice-présidente, Sélection chez Anges Québec, « il faut absolument avoir bien défini sa proposition de valeur et avoir identifié son client cible très clairement. Si le bénéfice d'utiliser votre produit ou solution n'est pas évident, ça ne vaut pas encore la peine de cibler la croissance. Il faut aussi avoir défini et testé une stratégie marketing qui sera efficace. Une fois ces éléments clairement précisés, et si vous visez un marché suffisamment important, il est possible de se tourner vers le financement externe – par exemple un prêt bancaire, un investissement en capital de risque ou un groupe d'anges ». Anges Québec, avec ses 230 anges investisseurs et son fonds AQC Capital, soutient des entrepreneurs qui ont développé des innovations à potentiel international.

Être bien accompagné et avoir une bonne équipe de direction sont également des éléments essentiels afin de réussir sa croissance, selon Sylvie Pinsonnault, première vice-présidente, Stratégies et solutions d'affaires, chez Investissement Québec. « Nos orientations stratégiques sont basées sur les besoins et les défis des entreprises. C'est d'ailleurs pour cela que nous sommes passés de partenaire financier à fournisseur incontournable de solutions pour accélérer la croissance. Nous aidons les entreprises à se numériser, à exporter, à trouver des partenaires, et à être plus innovantes, productives et compétitives. »

« Nos orientations stratégiques sont basées sur les besoins et les défis des entreprises. »

– Sylvie Pinsonnault

Ce virage, effectué en juin 2020, a vu Investissement Québec déployer des leviers supplémentaires pour la relance grâce à son nouveau mandat élargi, qui intègre les services directs aux entreprises auparavant offerts par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), ainsi que le soutien à l'exportation et au commerce extérieur ▶

Il faut devenir des alliés de la diversité et de l'inclusion. Comment s'y prendre ?

Il n'y a pas assez de femmes et de minorités à la tête de nos grandes organisations. Selon un sondage de l'IGOPP (février 2021), les conseils d'administration et comités exécutifs sont composés en moyenne de 26,6% de femmes et de 5,7% de minorités visibles. Des chiffres qui ne correspondent pas à l'image que nous nous faisons d'une société équitable, diversifiée et inclusive.

Pour changer la trajectoire, à La tête chercheuse, nous nous efforçons, chaque jour, à rehausser l'importance du facteur humain au sein des organisations. Nous croyons que c'est en nous mobilisant que nous pouvons offrir à tous les meilleures chances de se faire connaître et de déployer leurs talents. Être un allié de la diversité et de l'inclusion, c'est vouloir et savoir comprendre. D'autant plus que, des solutions, il en existe !

En vous éduquant sur la question et en vous sensibilisant aux idées préconçues inconscientes et aux préjugés – parce que nous en avons tous –, vous serez en meilleure posture



Annie Bissonnette
LA TÊTE CHERCHEUSE

pour accueillir la différence et créer un climat d'ouverture et de dialogue au sein de votre entreprise. L'instauration d'un comité équité/diversité peut aussi vous fournir de la rétroaction et vous permettre une meilleure intégration et inclusion de vos employés.

Si vous êtes en mode recrutement, constituer une équipe de recruteurs diversifiée qui valorise différentes techniques vous aidera à mieux comprendre et attirer la diversité. Il faut recruter en fonction de votre culture organisationnelle, et non des diversités culturelles.

Que vous soyez une grande ou une petite entreprise, avoir une équipe diversifiée vous permettra d'être plus performant, créatif et innovant. Prêts à devenir un allié ? Jetez un coup d'œil au *Défi 50-30: Votre avantage, la diversité*, à *Montréal inclusive au travail* ou à

latetechercheuse.com/lab. Avec le LAB, vous connaîtrez tous les secrets pour devenir un allié de la diversité. Bienvenue dans le club !



Elisabeth Starenkyj
LA TÊTE CHERCHEUSE

**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.

administré par l'équipe d'Export Québec et l'accompagnement technologique du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).

Sylvie Pinonnault précise que « le Québec accuse un retard de productivité qui se traduit par un retard de compétitivité. C'est en travaillant sur l'innovation, en développant des produits novateurs, en automatisant les chaînes de production et en misant sur les technologies propres et les pratiques écoresponsables que les entreprises vont être plus compétitives et accélérer leur croissance. On ne veut pas manquer de projets porteurs pour l'économie, c'est pourquoi on travaille pour la pérennité de l'entreprise ».

Même son de cloche chez Anges Québec. Selon Caroline Pelletier, « les anges s'intéressent aux entreprises à impact qui souhaitent générer des rendements sociaux, environnementaux et financiers. Si l'effet est intéressant, on est prêt à sacrifier la rentabilité à court terme. De façon générale, si



Caroline Pelletier, vice-présidente, Sélection chez Anges Québec.



Sylvie Pinonnault, première vice-présidente, Stratégies et solutions d'affaires, chez Investissement Québec.

les anges cherchent des entreprises qui visent une bonne croissance, le but est surtout de contribuer et de soutenir les entreprises innovantes qui créent de la valeur dans notre société ».

« Si le bénéfice d'utiliser votre produit ou solution n'est pas évident, ça ne vaut pas encore la peine de cibler la croissance. »

– Caroline Pelletier

Les exemples d'entreprises qui ont bénéficié du soutien de l'un ou l'autre de ces organismes sont multiples – Fumoirs Grizzly, Labplas, Groupe Simoneau et Mecfor inc. – et démontrent que le Québec est prêt à accompagner ses entrepreneurs dans leur croissance afin de créer de la richesse collective. •

BÂTIR ET REBÂTIR UN AVENIR MEILLEUR POUR LES FEMMES ET LES FILLES DE MONTRÉAL

Aidez-nous à faire de Montréal une ville **égalitaire**, **inclusive** et **non violente** en soutenant avec passion et générosité le **PLAN D'AVENIR DU Y DES FEMMES**

Faites partie du mouvement !

rebatirpourlesfemmes.org

Coprésidents de la campagne (re)Bâtir



HELEN ANTONIOU
Coach exécutive, conférencière et auteure



LAURENT FERREIRA
Chef de l'exploitation, Banque Nationale

Le cabinet de campagne



JUDITH MÉNARD
Première vice-présidente, Banque Nationale Gestion privée 1859



ELAINE BARSALOU
Directrice générale, Financement des sociétés, Financière Banque Nationale



ÉDITH CLOUTIER
Présidente du conseil d'administration de la Fondation Y des femmes; Présidente, Québec – Rogers Communications



MAUDE LEBLOND
Directrice générale et Chef, Institutions financières et Titrisation, Financement des sociétés, Banque Nationale Marchés financiers



KARINE EID
Chef, Services bancaires aux entreprises, région de l'Est, BMO Groupe financier



PATRICK HAINAULT
Vice-président, Services Bancaires Commerciaux TD, Banque TD



POUR NOUS JOINDRE
fondation@ydesfemmesmtl.org

EN MODE CROISSANCE POUR LA RELANCE: ces entreprises qui défient le statu quo

Pascale Pageau, fondatrice, DELEGATUS – Collectif d'avocats

LE DROIT D'ÊTRE HEUREUX

«Après des années à travailler dans de grands cabinets, je me suis mise à me questionner. Il devait y avoir une meilleure manière de pratiquer. J'ai toujours été carriériste, mais le milieu dans lequel j'évoluais manquait de flexibilité et de liberté. Au lieu de changer de profession, j'ai décidé de changer de modèle d'affaires. C'est ainsi que Delegatus est né, il y a 16 ans, du désir de pratiquer autrement et de redessiner le tout, autant au bénéfice de l'avocat qui a soif de liberté et d'autonomie, que du client d'affaires.

Nous sommes aujourd'hui une équipe d'une trentaine d'avocats issus de grands cabinets ou de grandes entreprises, dotés en moyenne d'une vingtaine d'années d'expérience et motivés par la recherche d'un équilibre et le goût de vivre pleinement. Des avocats qui deviennent des entrepreneurs, maîtres de leur destin, tout en bénéficiant de la force de la collectivité. Nos taux horaires moins élevés, notre relation

de proximité et d'écoute de nos clients et notre sens profond de la collaboration constituent la base de notre modèle. Je ne me suis pas lancée avec un plan d'affaires, mais bien un rêve.

Nous avons misé sur l'humain et sur la collaboration afin de maximiser les synergies et souvent, ce sont nos clients qui nous ont fait grandir, au rythme de l'évolution de leurs besoins. Nous visons la croissance, mais pas à tout prix, surtout pas au prix de notre culture. La pandémie a démontré qu'un modèle d'affaires comme le nôtre permet de maximiser productivité, flexibilité, autonomie et liberté. Et ça nous donne avant tout le droit d'être heureux.»

Élise Tastet, fondatrice, TASTET

S'ASSOCIER POUR RAYONNER

«J'ai démarré Tastet seule. J'ai toujours été très ambitieuse et je rêve que notre marque soit connue partout dans le monde. Par contre, j'ai rapidement réalisé que je n'avais pas tous les outils pour y arriver seule. J'ai donc décidé de m'entourer de trois partenaires qui ont des forces complémentaires, et qui partagent les mêmes valeurs et la même vision. J'ai abordé ce projet comme un mariage. On s'est entendu sur l'ensemble des éléments, on a même fait un plan de sortie avant de commencer au cas où la collaboration ne se déroulerait pas comme souhaité. Comme certains de mes partenaires sont des amis de longue date, on a testé le partenariat durant six mois avant de se lancer officiellement. Pour nous, notre amitié est plus importante que les affaires.

Je suis fière qu'on ait survécu à la COVID, surtout dans notre industrie, et qu'on ait même doublé l'équipe durant cette période. Nous sommes passés de 5 à 12 personnes, et nous sommes maintenant prêts à nous exporter dans d'autres villes et à diversifier notre modèle d'affaires. La participation à des programmes d'incubateurs tels que La Piscine, Zù et NextAI, nous a beaucoup aidés à accélérer notre croissance pour mieux dépasser les frontières.»



© Marie des neiges Magnan

De père en fille depuis 1992

Fille d'entrepreneur, Catherine Roy-Cardin a repris avec deux autres associés les rênes de l'entreprise ACCS, cofondée par son père il y a près de 30 ans. «Je connais la compagnie depuis ses tout débuts, elle a démarré très modestement dans le sous-sol de notre maison. À l'époque, j'avais 9 ou 10 ans!»

Frédéric Beaumier

CENTRE DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DU QUÉBEC

ACCS est spécialisée dans le domaine de l'intelligence des bâtiments et sa mission n'est rien de moins que prendre soin des gens et de l'environnement. L'entreprise compte aujourd'hui près de 80 employés et un chiffre d'affaires se situant entre 15 et 20 millions.

Qu'est-ce qui a motivé M^{me} Roy-Cardin à opter pour une carrière reprenueuse? «Au fond de moi, j'avais la conviction que je pouvais apporter de la valeur à l'entreprise», indique-t-elle. C'est ainsi qu'avec un groupe de repreneurs composé d'un employé clé de l'entreprise et d'un repreneur externe elle a fait le grand saut. «Cela fait trois ans déjà et je ne regrette pas un seul instant ma décision», ajoute-t-elle.

MAÎTRISER L'ART DE PORTER PLUSIEURS CHAPEAUX

Lorsqu'on lui demande quel a été son plus grand défi, c'est sans hésiter qu'elle fait référence à ses multiples responsabilités. «Je suis à la fois actionnaire, gestionnaire, vice-présidente et je m'occupe de plusieurs comptes clients. Je dois m'adapter selon mes interlocuteurs et les multiples situations à gérer.» D'après la principale intéressée, pour relever le défi, ça prend de l'énergie, de la fougue et du leadership. Il faut avoir envie de piloter!

UN CONSEIL AVEC ÇA ?

«Quelqu'un qui se lance aujourd'hui dans un projet reprenueuse a tout avantage à se faire accompagner. Nous avons gagné beaucoup de temps grâce à l'expertise du Centre de transfert d'entreprise du Québec. Il faut également avoir de bons associés, une machine à café et le tour est joué!», conclut-elle avec humour.



La féminisation du leadership à l'heure des grandes transformations.

La féminisation du leadership, c'est une façon d'être, une posture mentale et stratégique qui fait appel à un leadership plus conscient et humain dans une diversification de genres et de culture qui impacte positivement les normes et l'éthique de vie en société.

Une grande alliance sur la féminisation du leadership a été créée à l'automne 2020. Il s'agit d'une initiative du Réseau des femmes d'Affaires du Québec, de la Société des leaders de marques et ZA Cabinet d'architecture de marques et communication.

Plus de 100 leaders d'entreprises du monde des affaires, des arts et de la culture, des médias, des affaires sociales, de l'éducation et de la santé forment l'alliance dont l'ambition est de répondre dès maintenant aux besoins d'une société plus épanouie, plus égalitaire et plus inclusive.

PREMIER SYMPOSIUM SUR LA FÉMINISATION DU LEADERSHIP
Soyez des nôtres les 27-28 octobre 2021.
Pour en savoir plus, visitez le site FeminisationduLeadership.com



FÉMINISATION
DU LEADERSHIP



Schamma Rosidor et Fabiola Fleurimar, cofondatrices, ROYALTY

CHOISIR LE REPRENEURIAT

Fabiola : « Mon parcours en tant qu'entrepreneure a débuté alors que je fabriquais des produits pour cheveux à la maison. Je ne savais pas comment me lancer en affaires, mais je savais que ma croissance personnelle devait passer par ce chemin. Puis, un jour, j'ai rencontré Schamma qui avait un salon de coiffure. J'ai commencé à y vendre mes produits. C'est en 2017 qu'elle m'a approchée pour savoir si je serais intéressée à racheter une entreprise spécialisée dans les produits capillaires. J'ai embarqué à cœur joie et aujourd'hui, mes recettes sont intégrées à notre gamme de produits. »

Schamma : « Anciennement connus sous le nom de Ayacaona, nous avons décidé de changer le nom de notre marque pour Royalty, afin qu'elle reflète mieux notre mission d'éducation et de valorisation de la femme et de ses cheveux naturels. Comme les femmes noires portent leur chevelure telle une couronne, et que celle-ci est intrinsèquement liée à leur confiance en elles, nous trouvons que cela nous permettait de mieux partager ce qui nous anime. Royalty se veut plus qu'un fabricant de produits pour les cheveux; nous avons pour mission de donner confiance aux femmes et de favoriser leur bien-être. »

Fabiola : « C'est un marché qui a énormément de potentiel et où il y a peu de concurrence au Québec. D'ailleurs, les

gens sont toujours surpris d'apprendre que nos produits sont fabriqués ici même, à Saint-Laurent. Ça fait partie de notre plan de croissance. On veut être en mesure de bien maîtriser chacune des étapes, de la recherche et du développement jusqu'à la distribution, en passant par la fabrication. »

« Nous croyons que notre proximité avec nos clients va nous permettre de nous distinguer. À long terme, nous souhaiterions acquérir d'autres entreprises. »

– Schamma Rosidor

Schamma : « Nous croyons que notre proximité avec nos clients va nous permettre de nous distinguer. À long terme, nous souhaiterions acquérir d'autres entreprises. La COVID nous a démontré que nous sommes sur la bonne voie. Alors qu'auparavant, 90% de nos ventes s'effectuaient dans notre réseau de lieux physiques, aujourd'hui, 90% de nos ventes se font en ligne. Après avoir mis le pied sur l'accélérateur pour nous faire connaître en ligne, nous vivons actuellement une période d'hypercroissance, ce qui est fort stimulant. » •

Le réseau Medicart/Epiderma : mission expansion

Les valeurs du réseau Medicart/Epiderma s'incarnent au quotidien dans chacune des cliniques du groupe grâce à une équipe aguerrie de professionnels chevronnés et à l'encadrement médical de haut niveau. Nos valeurs de professionnalisme, de sécurité, de respect, de confiance, d'authenticité et de qualité sont au cœur de chacune de nos interventions. C'est d'ailleurs grâce à ces humains extraordinaires qui composent le réseau de même qu'à ces valeurs qui nous portent que le réseau Medicart/Epiderma est devenu le fleuron québécois qu'il est aujourd'hui.

La mission du réseau Medicart/Epiderma est d'offrir une gamme complète de soins et de traitements complémentaires de médecine esthétique, de phlébologie et de dermatologie esthétique en donnant confiance aux clients pour qu'ils soient bien dans leur peau. Année après année, l'offre du réseau s'est diversifiée afin de devenir ce qu'elle est aujourd'hui. « Le réseau Medicart/Epiderma devient un réseau qui peut à la fois faire de la prévention, proposer des soins permettant de corriger certains complexes nuisibles à la confiance, mais également offrir des soins curatifs en mesure de régler des problèmes de santé invalidants », explique Julie Bédard, présidente et chef de l'exploitation de Medicart.

L'approche distinctive et avant-gardiste du réseau permet aux nouveaux employés d'intégrer un programme de formation continue dès leur entrée en poste. Ainsi, le personnel de Medicart/Epiderma reçoit une formation uniforme qui témoigne du souci de sécurité et de qualité de l'entreprise. Le réseau Medicart/Epiderma ne s'est pas laissé atteindre par la crise sanitaire. L'entreprise en a profité pour mettre son évolution numérique en deuxième vitesse : une clinique et une académie virtuelles ont été mises sur pied.

La plateforme académique sera notamment utilisée pour intégrer les nouveaux membres du personnel. « Au-delà de la formation pratique sur les lieux physiques, nous comptons aussi utiliser la plateforme dans le cadre du programme de formation continue offert à notre personnel. L'Académie virtuelle Medicart/Epiderma facilitera la logistique tant pour l'entreprise que pour nos techniciennes expertes, qui perfectionneront leurs connaissances au moment de leur choix. Où qu'elles soient, nos équipes pourront être formées de manière uniforme », soutient M^{me} Bédard.

D'ailleurs, le réseau en forte croissance est à la recherche de talents pour agrandir son équipe. L'imminente campagne de recrutement permettra de pourvoir plusieurs postes à différents paliers au sein de l'entreprise. Pour en savoir davantage ou pour trouver une clinique, rendez-vous au www.medicart.com ou communiquez avec nous par courriel à info@medicart.com.

1. **Marie-Ève Blackburn**, directrice de la clinique Epiderma de Chicoutimi.
2. **Béatrix Brohovi**, directrice de la clinique Epiderma d'Ahuhtic.
3. **Christine Vézina**, vice-présidente et chef de la direction financière, réseau Medicart.
4. **Catherine Cyr**, directrice de la clinique Epiderma de Verdun.
5. **Jessica Fortin**, directrice de territoire, Epiderma.
6. **Danay Dominguez**, coordonnatrice recrutement et formation, réseau Medicart.
7. **Julie Bédard**, présidente et chef de l'exploitation, réseau Medicart.
8. **Jacinthe Blais**, vice-présidente opérations, réseau Medicart.
9. **Joh Lambert**, responsable environnement TI, réseau Medicart.
10. **Cynthia Lavoie**, directrice de la clinique Epiderma de Terrebonne.
11. **Julie Lepage**, directrice de territoire, Epiderma.
12. **Marie-Pier Frenette**, vice-présidente marketing, réseau Medicart.
13. **Valérie Dutil**, vice-présidente aux ressources humaines, réseau Medicart.
14. **Pierre Montminy**, président et chef de la direction.
15. **Myriam Nadeau**, directrice de territoire, Epiderma.
16. **Maggie Napoletano**, directrice de la clinique Medicart dermatologie esthétique de Saint-Laurent.
17. **Julie Lalonde**, support cliniques, réseau Medicart.
18. **Oumou Kanté**, commis à la comptabilité.
19. **Frédérique Meloche**, formatrice, réseau Medicart.
20. **Marie Thérberge**, directrice de la clinique Epiderma de Sherbrooke.
21. **Jacinthe Pavan**, directrice de la clinique virtuelle Epiderma.



Les visages de Medicart



3^e ÉDITION PALMARÈS DES ENTREPRISES AU FÉMININ

DOSSIER PALMARÈS DES ENTREPRISES AU FÉMININ						
LES MOYENNES 10 À 50 M\$						
ENTREPRISES	ENTREPRENEUR	SIÈGE SOCIAL	AUTRES MARCHÉS	TYPE DE PRODUITS ET SERVICES	EMPLOYES	ANNÉE D'EXISTENCE
ABRTEK Portes et Fenêtres	Josée Bilodeau	Chaudière-Appalaches		Manufacture de portes et fenêtres de qualité supérieure	131 à 200	22
Almedic	Sophie Laroche	Montréal		Transport médical senior	20 à 50	8
Aliments Morehouse Canada	Kerlos Mawhin	Montréal		Production et emballage de condiments	21 à 50	30
Baril	Marie-Ève Baril	Montréal	Canada, États-Unis	Manufacture de robinetterie résidentielle haut de gamme	21 à 50	14
Brio	Caroline Marand	Montréal	Canada, Europe	Services conseils en gouvernance, stratégie et transformation d'entreprises	11 à 50	15
Cendrex	Françoise Poireroux	Montréal	États-Unis	Manufacture de papiers d'accès, trappes à planches, trappes à toit et bulles à lettres	51 à 100	25
Cook it	Judith Fortin	Montréal		Réceptes prêtes-à-cuisiner	201 à 500	4
Enveloppe Concept	Zara-Emanuelle Villan	Montréal	Canada	Fabrication et impression d'enveloppes	51 à 100	32
Équipements récréatifs Jambette	Marie-Nell Grenier	Chaudière-Appalaches	Canada, États-Unis	Équipements de jeux extérieurs, modules périscolaires institutionnels et services de travaux et d'installation	51 à 100	37
Fumeir Grizzly	Laura Echelle	Capitale-Nationale	Canada, États-Unis	Produits de saumons et de thon au détail et pour la restauration	51 à 100	30
GB Micro Electronics	Solange Dupin	Montréal	Canada	Produits informatiques et électroniques grand public, services de logistique	21 à 50	37
Groupe Cambli	Véronique Tougas	Montréal	Canada, États-Unis, ailleurs dans le monde	Fabrication de véhicules de protection blindés	101 à 200	27
Groupe Cielande	Béatrice Lord	Montréal		Réalisation de contenus publicitaires	21 à 50	30
Groupe	Juliana	Montréal	Amérique	Ingénierie de pâtes et	101 à 200	40

C'est le moment de vous inscrire!

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

INSCRIPTION DES ENTREPRISES

Jusqu'au 4 octobre 2021
premieresenaffaires.com/palmares

BILLETTS POUR LE LANCEMENT

Mardi 26 janvier 2022
premieresenaffaires.com/evnement



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



Entre les premières recettes et les premiers revenus

Judith Fetzer
Cook it

On vous aide à démarrer
votre entreprise

desjardins.com/entrepreneurs

 **Desjardins**
Entreprises