

# Premières

en affaires

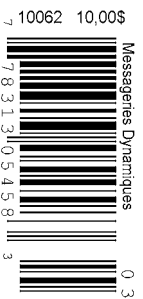


LES INDÉPENDANTES  
**PÉNÉLOPE FOURNIER**  
**VICKY BOUDREAU**

**SACS**  
**LAMBERT**  
Mélissa se  
démarque

**4<sup>e</sup> PALMARÈS**  
**DES ENTREPRISES AU FÉMININ**  
130 PME QUI ONT LA COTE

HIVER 2023  
CONVENTION DE POSTE-PUBLICATIONS N°43420530



€0009#



20 ans

EFFICACITÉ  
BEAUTÉ  
BIEN-ÊTRE

« Merci de votre confiance ! »

*Karine Joncas*

Karine Joncas  
Créatrice de soins



# DUO ROSALIFT AVANCÉ

*Duo Parfait KJ* pour  
les **PEAUX SENSIBLES!**



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



4 EN 1

Jour, Nuit,  
Contour des yeux,  
Cou et Décolleté

Correction Intensive Rougeurs + Rides

# 4<sup>e</sup> PALMARÈS DES ENTREPRISES AU FÉMININ

ELLES ONT LA COTE : PLUS DE 130 ENTREPRISES ONT ATTEINT UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 5 MILLIONS DE DOLLARS OU PLUS L'AN DERNIER.

40

**44** Planification, patrimoine, Émilie Boudreault est à son affaire  
CONTENU PARTENAIRE

**45** LES GRANDES ENTREPRISES plus de 50 millions\$

**48** Se lancer en affaires: six conseils pratiques  
CONTENU PARTENAIRE

**49** LES MOYENNES ENTREPRISES 10 à 50 millions\$

**55** LES FORCES VIVES 5 à 10 millions\$

**60** Andreea Crisan aux commandes de Andy Transport  
Emilie Laperrière

**62** Berger: une histoire de famille  
Emilie Laperrière

**64** Écoresponsable, même en vacances  
CONTENU PARTENAIRE

**65** Caroline Biron: l'entreprise comme discipline sportive  
René Vézina

**66** ORAM, Plomberie Jubinville et Portes Lambton: ralentissement en vue dans la construction  
Emilie Laperrière

**68** LG2 et bicom, les indépendantes  
Emilie Laperrière

**70** La philanthropie: une approche familiale  
CONTENU PARTENAIRE

**71** Des transitions qui se préparent  
Stéphane Desjardins

**73** Comprendre son entreprise pour avoir une vision d'ensemble  
CONTENU PARTENAIRE

**75** LES ÉTOILES MONTANTES 1 à 5 millions\$

**80** Chez OPC, Maritchou Plamondon sait s'entourer  
Emilie Laperrière

**81** Digital Moment: trois questions à Kate Arthur  
Emilie Laperrière

**82** Repreneuriat hybride: un défi relevé par DELAN  
CONTENU PARTENAIRE

## TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE

### Spécial Coopératives

- 84** COOP 101  
Stéphane Desjardins
- 86** LA COOPÉRATIVE FORGE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE  
Stéphane Desjardins
- 87** ENTREPRENEURIAT COLLECTIF: UN MODÈLE QUI SÉDUIT LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS  
Stéphane Desjardins
- 88** LE GESTIONNAIRE, UNIQUE RESPONSABLE DU BONHEUR DES EMPLOYÉS?  
CONTENU PARTENAIRE
- 89** CROÎTRE OU NE PAS CROÎTRE: REPENSER LA RÉUSSITE ENTREPRENEURIALE  
CONTENU PARTENAIRE
- 90** FRANCOPHONIE: UN RÉSEAU CANADIEN  
CONTENU PARTENAIRE

## RÉFLÉCHIR

- 92** SOLIDARITÉ FÉMININE: ON LIVRE BATAILLE, OUI OU NON?  
Ben Marc Diendéré
- LE POIDS DES MOTS: REDÉFINIR LE CONCEPT DE LA CROISSANCE DURABLE**  
Véronique Arseneault
- 94** LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL: UN CAPITAL CRUCIAL  
CONTENU PARTENAIRE
- 96** PENSER LA CROISSANCE AUTREMENT  
CONTENU PARTENAIRE

## À SAVOIR

- 98** ASSOCIATION FEMMES ENTREPRENEURES QUÉBEC: UNE NOUVELLE PRÉSIDENTE PREND LE RELAIS  
Ruby Irene Pratkan

# HIVER 2023

**07** Mot de la rédaction

**09** CV

**CARLA CASSEUS**  
Annie Bourque

**10** Talents

Sophie Ginoux

**12** BDO MISE SUR LA GÉNÉRATION DE DEMAIN

CONTENU PARTENAIRE

**14** FAIRE SA PLACE DANS L'INVESTISSEMENT: TROIS QUESTIONS À ANNIE LALIBERTÉ

CONTENU PARTENAIRE

**15** MANAGEMENT 3.0 LES LEÇONS DE LA COURSE DE GENEVIÈVE DUTIL

Ruby Irene Pratkan

Entrevues

**28** ACCELIA CAPITAL: PLUS DE DIVERSITÉ ET PLUS D'ÉQUITÉ, UN INVESTISSEMENT À LA FOIS  
Emilie Laperrière

**31** RÉGIMES DE RETRAITE: DES TENDANCES À SUIVRE  
CONTENU PARTENAIRE

**32** CAPITAL FEMMES: INVESTISSEMENT QUÉBEC MISE SUR LES ENTREPRENEURES  
Emilie Laperrière

**34** SOCIÉTÉ PORTUAIRE DU BAS-SAINT-LAURENT ET DE LA GASPÉSIE: ANNE DUPÉRÉ TIENT LE GOUVERNAIL  
René Vézina

**36** MÉLISSA LAMBERT MÈNE LA TENDANCE  
Emilie Laperrière



**EN COUVERTURE**  
Mélissa Lambert, Pénélope Fournier et Vicky Boudreau sont parmi les vedettes du 4<sup>e</sup> Palmarès des entreprises au féminin.

**MISE EN BEAUTÉ**  
Evangelia Pavlakos

**STYLISME**  
Julie Boileau

**PHOTO**  
Josée Lecompte

## ACTUALITÉ

**16** INDUSTRIE 4.0: UNE NOUVELLE ÈRE  
Stéphane Desjardins

**21** OUTILLER LES FEMMES POUR L'AVENIR DE LA CYBERSÉCURITÉ  
CONTENU PARTENAIRE

**22** DIVERSITÉ ET PARITÉ: DEUX IMPÉRATIFS

**23** UN CONSEIL D'ADMINISTRATION PARITAIRE À LA SUN LIFE  
Léa Villalba

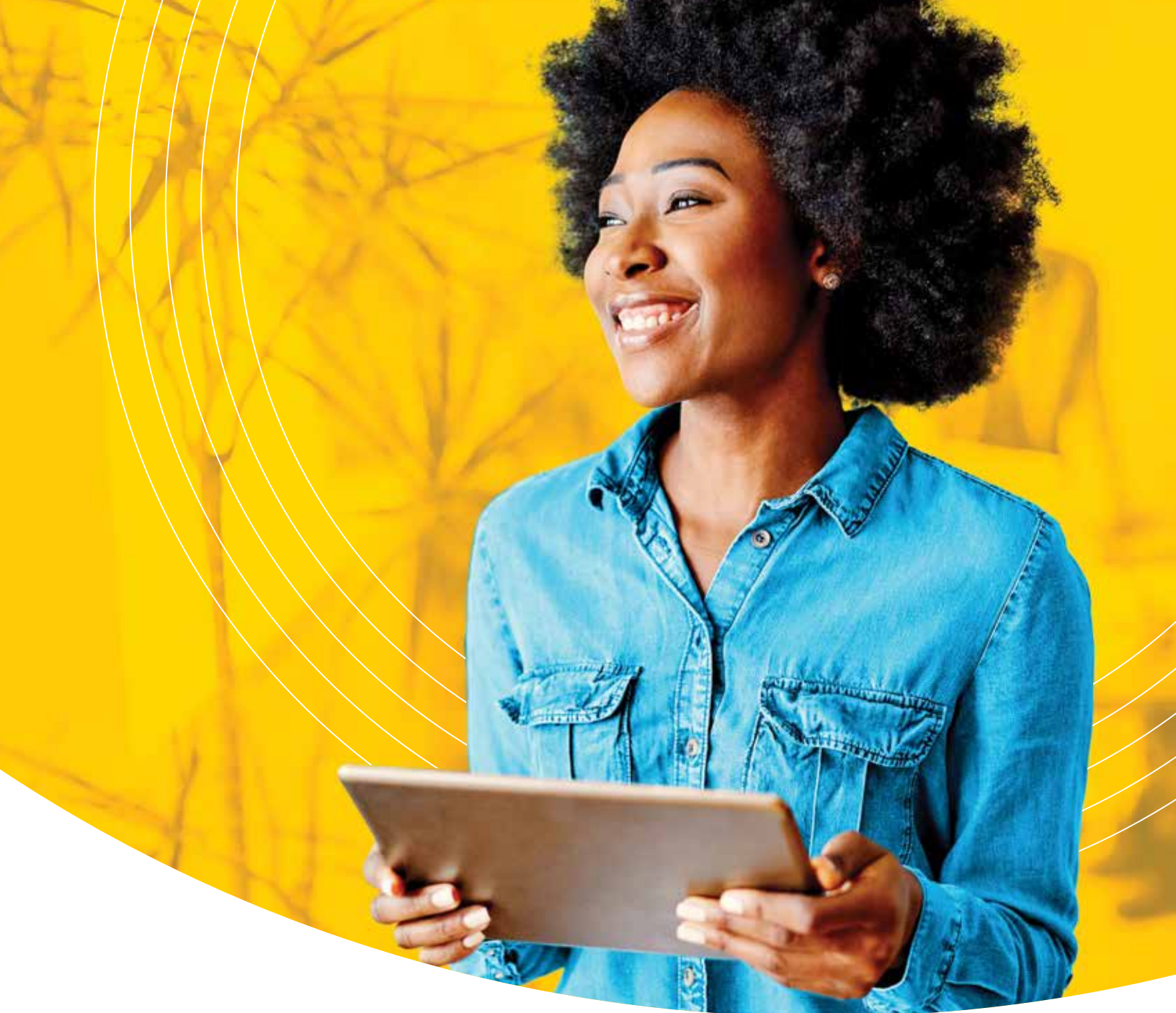
**24** PARITÉ ET DIVERSITÉ: UN MOUVEMENT PROFOND  
Stéphane Desjardins

**25** VERS UNE ÉCONOMIE PLUS PROSPÈRE ET SOLIDAIRE  
CONTENU PARTENAIRE

**27** PROPULSER LES LIENS D'AFFAIRES AVEC LE RFAQ  
CONTENU PARTENAIRE



© Josée Lecompte



## Promouvoir la place des femmes, c'est avancer ensemble

À la Sun Life, nous redoublons les efforts pour changer les choses. Nous sommes fiers d'être paritaires au Québec.

**Parce que la diversité des équipes génère plus de richesse, pour tout le monde.**



La vie est plus radieuse sous le soleil

© Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2022.

## PALMARÈS DES ENTREPRISES AU FÉMININ : UN 4<sup>e</sup> RENDEZ-VOUS

Depuis 2020, Premières en affaires publie une liste de référence parmi les rares données sur la contribution des femmes à l'économie du Québec. Le premier Palmarès comptait 75 entreprises avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 1 million de dollars.

Vous tenez dans vos mains une parution qui recense les résultats de 130 entreprises dont le chiffre d'affaires a atteint plus de 5 millions de dollars l'an dernier. Ce 4<sup>e</sup> Palmarès, c'est l'histoire d'entreprises pérennes depuis 2, 3 ou 4 générations, comme Trudeau, Berger ou Roy. Les tableaux révèlent aussi le volume d'affaires d'entreprises qui ont connu un succès instantané, comme les sacs Lambert, ou Cook It. À la une de nos tableaux, on remarque des entreprises de célébrités comme Julie Snyder ou France Beaudoin, mais aussi celles de toutes les vedettes qui se démarquent dans le quotidien des opérations pour contourner l'inflation, améliorer la logistique, se procurer des matières premières et retenir les talents.

**« Nous publions les résultats de 130 entreprises qui ont atteint un chiffre d'affaires de plus de 5 millions de dollars l'an dernier. »**

Le secteur des magazines papier connaît aussi des transitions. Depuis la relance du magazine en 2017, les coûts d'impression ont doublé. Les médias d'information diffusent des nouvelles sur Tik Tok et tout le monde produit du contenu, sans arrêt. Alors, notre petite équipe s'adapte. Nous choisissons de vous présenter des articles plus longs et documentés, avec des analyses, des statistiques et des données économiques chiffrées.

Je crois que c'est ce qui vous rejoint puisque la popularité de nos parutions augmente. Vous êtes de plus en plus nombreuses à vous abonner, à nous suivre et à nous lire. Cette énergie nous donne des ailes. Nous prenons déjà de l'élan pour la 5<sup>e</sup> édition du Palmarès l'hiver prochain. Entre-temps, restez à l'écoute. D'autres nouvelles suivront.

Bonne année 2023 et bonne lecture !

**DÉBORAH LEVY**  
Rédactrice en chef

# 26 %



Les femmes détiennent aujourd'hui 26 % de tous les sièges des CA de toutes les sociétés inscrites à la TSX publiant le nombre de leurs administratrices.

# 36 %



Les femmes occupent 36 % de tous les sièges des CA des sociétés du S&P/TSX 60. En ce qui concerne les sociétés de l'indice composé S&P/TSX, elles en occupent 32,9 %.

Si 79,6 % des sociétés du S&P/TSX 60 se sont fixé des cibles concernant le nombre d'administratrices, seules 41,4 % des sociétés inscrites à la TSX l'ont fait.



# 11,9 %



des sociétés inscrites à la TSX ont établi des cibles de participation des femmes à la haute direction.



Le conseil d'administration est présidé par une femme dans 7,4 % des sociétés inscrites à la TSX.



Le poste de chef de la direction est occupé par une femme dans 5,3 % des sociétés inscrites à la TSX.

## La place des femmes dans les entreprises canadiennes : où en sommes-nous ?

Le vent de changement qui souffle dans la composition des conseils d'administration au Canada est désormais évident et généralisé. Les conseils d'administration canadiens ont franchi plusieurs étapes importantes en matière de diversité dans leur cheminement vers une entreprise plus inclusive. Ce huitième rapport portant sur les *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2022* d'Osler révèle que, même s'il reste encore beaucoup à faire pour que les conseils d'administration et la direction des entreprises canadiennes reflètent la diversité de la population du pays, des progrès importants sont réalisés.

Téléchargez un exemplaire gratuit de notre rapport à [osler.com/Diversite2022](https://osler.com/Diversite2022).

Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.  
Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](https://osler.com)

# OSLER

CV



## Carla Casseus

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNIE BOURQUE

Depuis l'âge de huit ans, je souhaitais me lancer en affaires. Longtemps, j'ai navigué dans le monde de l'entrepreneuriat comme analyste d'affaires et travailleuse autonome. Finalement, j'ai pu créer mon entreprise à l'âge de 42 ans, même si j'étais clouée sur un lit d'hôpital. Plus jeune, j'avais étudié en informatique et, rapidement, je fus très sollicitée. En 2000, par exemple, quand tout le monde appréhendait le fameux bogue, on m'a contactée pour préparer les systèmes. Ma force, c'était de comprendre un projet en lisant un document ou en écoutant les besoins du dirigeant; ensuite, je donnais aux développeurs de logiciels un plan et les moyens de concrétiser le projet.

Pendant 20 ans, j'ai rêvé de fonder une entreprise. Mère de quatre enfants, je me suis inscrite à l'université, mais je n'ai pas réussi à terminer les cours: en plus de mes enfants, j'ai dû m'occuper de ma mère, atteinte de la maladie d'Alzheimer. En 2012, la vie m'a amenée à travailler au service des ventes chez Bombardier. Cinq ans plus tard, le 24 janvier 2017, un jour de verglas, j'ai glissé de mon balcon. Avec une grave entorse lombaire et cervicale, j'ai dû cesser la course folle et mes voyages à l'étranger. Sur mon lit

d'hôpital, j'ai créé ma propre entreprise en solutions numériques. En 2019, mon rêve s'est enfin concrétisé avec le lancement de mon entreprise, CC4 Solutions d'affaires. Je livre des solutions numériques pour faire gagner aux entreprises plus de productivité et d'efficacité. Mais à travers la technologie, je favorise toujours l'être humain. Je regarde devant moi en gardant en tête ma vision entrepreneuriale. Aujourd'hui, je comprends qu'en décidant de me choisir, je suis parvenue à tracer mon chemin. CC4 Solutions d'affaires emploie quatre personnes.

C'est important pour moi de redonner au suivant. J'ai aussi lancé le concours Transformation au féminin dans le cadre du concours du Salon International de la Femme Noire qui récompense six femmes entrepreneures. Je suis engagée dans la communauté comme secrétaire générale pour l'organisme Debout pour la dignité. Ensemble, on fait la différence pour des milliers de personnes des communautés racisées qui font face à des injustices.

Carla Casseus est fondatrice de CC4 Solutions



**Julie Boileau**  
signe une ligne intemporelle

«SLT est l'antithèse de la mode express, c'est pour ça qu'on est suivis par un nombre croissant de personnes.»

Julie Boileau est la styliste de Premières en affaires. Avec sa ligne SLT, elle habille les entrepreneures et les professionnelles. Après une maîtrise en design intérieur et en architecture, elle a choisi de faire carrière dans la mode. Elle a lancé SLT au sortir de la pandémie, après une dizaine d'années dans le métier. Le modèle d'affaires de Julie Boileau est original, puisqu'il repose sur une boutique en ligne et des événements éphémères. La designer conçoit donc ses vêtements depuis son atelier de Montréal et collabore avec un certain nombre de sous-traitants locaux : un patroniste, des couturiers et des graphistes ; une logistique qui lui épargne les coûts associés à un local et à une équipe fixe, tout en lui permettant de s'adapter à la demande. « Plus encore que le design, la compétence la plus importante d'un designer, c'est la comptabilité. Il faut savoir gérer ses inventaires, ne pas produire trop, et vendre au juste prix pour rejoindre sa clientèle. Tout repose sur cet équilibre. » Dans un marché concurrentiel, et au Québec, Julie Boileau parvient à tirer son épingle du jeu. La designer se concentre sur un créneau qui lui est profitable : une gamme de vêtements féminins et unigenres intemporels, produits au Québec. « C'est l'antithèse de la mode express, mais c'est pour cela que SLT est suivi par un nombre croissant de personnes. Je travaille pour mes clientes. Alors, lorsqu'elles me disent qu'elles se sentent bien et confiantes dans mes créations, c'est mon meilleur salaire. Parce qu'un vêtement, c'est intime et important pour une femme. »



**Christelle Prince**  
est de retour au CTEQ

«Je suis entourée de gestionnaires talentueux qui veulent propulser une relève dont je fais partie. C'est très valorisant.»

Originaire de France, où elle a décroché un master en droit des affaires, Christelle Prince est venue se doter d'une expérience au Québec il y a de cela presque 15 ans. Christelle Prince a travaillé pour plusieurs cabinets d'avocats, avant de se rendre compte qu'elle préférerait évoluer dans le secteur des communications et du marketing. Après un retour aux études, elle a donc entamé une nouvelle carrière : « Le droit mène à tout ! », lance la jeune professionnelle. Les compétences acquises en tant qu'avocate lui ont depuis beaucoup servi, que ce soit en rédaction ou en négociation de contrats. Christelle Prince travaille aujourd'hui au Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ), un centre de ressources incontournable pour favoriser le repreneuriat au Québec. Après un passage au Regroupement des cabinets de courtage d'assurance du Québec (RCCAQ), où elle était conseillère aux communications et aux partenariats, Christelle Prince est de retour au CTEQ. « Je me plais dans l'écosystème entrepreneurial, et la mission d'assurer la pérennité des entreprises québécoises m'interpelle beaucoup. » Car d'ici 2025, plus de 38000 propriétaires d'entreprises d'ici partiront à la retraite. La relève de ces entreprises est donc cruciale pour l'économie du Québec. Dans cet organisme, l'environnement de travail, basé sur la confiance et l'autonomie, présente plusieurs atouts. « Je peux prendre part à des initiatives et même diriger des projets, ce qui est une valeur ajoutée dans ma carrière. Je suis entourée de gestionnaires talentueux qui veulent propulser une relève dont je fais partie. C'est très valorisant. »



**Émilie Poirier**  
propage les virages numériques chez MixoWeb

«Je laisse beaucoup d'autonomie à mon équipe, que ce soit en ce qui concerne les horaires ou la façon de gérer les tâches.»

Émilie Poirier est l'héritière de trois générations d'entrepreneurs. Toute petite, elle s'amusait déjà à dessiner des logos pour sa future entreprise. Elle s'est donc naturellement dirigée vers des études en administration des affaires à HEC Montréal, où elle a décroché un baccalauréat. Puis, elle a travaillé pendant quelques années dans le marketing Web, en plus d'animer un blogue, emiliepoirier.com. Associée dans l'entreprise familiale avec son père, Émilie Poirier a mené un virage numérique et une nouvelle identité. Émilie a pris les rênes de l'entreprise il y a cinq ans, aujourd'hui connue sous le nom de MixoWeb. Cette entrepreneure est l'auteure de trois livres sur la vie en entreprise et sur le Mix Web. Chez MixoWeb, elle gère aujourd'hui une équipe de neuf personnes pour accompagner des PME, des fondations et des OSBL sur la toile et sur les réseaux sociaux. « J'aime croire que je suis une leader positive, dit-elle. Je laisse beaucoup d'autonomie à mon équipe, que ce soit en ce qui concerne les horaires ou la façon de gérer les tâches. Le télétravail est une excellente manière de mieux concilier travail et famille », ajoute celle qui, en plus de toutes ses activités, est maman de trois enfants et bénévole pour plusieurs organismes. « Cela prend de la structure et de l'énergie, ce dont je ne manque pas !, lance-t-elle. Mais je prends aussi mon rôle de partenaire de la relève très au sérieux. »

TEXTES DE SOPHIE GINOUX

## Joignez-vous à nous pour soutenir les détaillantes d'ici!

Avec nos centres commerciaux, nous mettons les entreprises au féminin de l'avant. En les privilégiant lors de vos achats, vous encouragez et participez à la vitalité de l'économie québécoise.

Rim - Retyche

Naoual - Tapis Lina

Julie - La Boîte à Folie

Marie - Marie Saint-Pierre

Noorya - Zar Bar à ongles

Marion - Décathlon

Harina - Harina Optométristes

Carole - En Vue

Sylvie - Orya

# BDO MISE SUR LA GÉNÉRATION DE DEMAIN

La firme de services financiers BDO a marqué son centenaire il y a deux ans. Fondée à Winnipeg en 1921, BDO est aujourd'hui une multinationale comptant plus de 4000 employés, le cinquième cabinet de services financiers au monde. Bien que son histoire soit une source de fierté, BDO est tournée vers l'avenir, avec des politiques qui facilitent l'équilibre travail-vie et la prise d'initiative.

« Il y a une génération, c'était rare de voir un associé modifier son horaire pour respecter un engagement familial; maintenant, c'est normal. »

Anne-Marie Henson est associée et cheffe, marché de la PME pour le Québec, Ottawa et les Maritimes chez BDO. Son rôle est de soutenir la croissance des PME. « J'aime comprendre comment les entreprises fonctionnent, et ce rôle me permet d'être connectée avec le personnel, de connaître leur passion et leurs défis et de savoir comment on peut les aider à atteindre leur rêve tout en soutenant le développement de nos clients entrepreneurs », relate la comptable professionnelle agréée. Elle a commencé comme stagiaire au bureau de Montréal en 2005, à l'âge de 24 ans. « Les gens étaient



© Olena Sergienko

collaboratifs et chaleureux. J'ai senti que mes idées étaient les bienvenues et que j'avais ma place », dit-elle. Au cours de la dernière décennie, elle a vu de plus en plus de femmes prendre la leur, et les politiques ont évolué en conséquence, au grand bonheur des nouvelles mamans – et des nouveaux papas.

Selon elle, un congé parental ne représente plus un obstacle au parcours professionnel d'un employé. Il y a une génération, il était rare de voir un associé modifier son horaire pour respecter un engagement familial; maintenant, c'est normal et même encouragé. « Évidemment, on a des échéances, mais si quelqu'un veut commencer très tôt le matin pour finir plus tôt en après-midi, ou s'occuper des enfants entre 16 h et 19 h et se reconnecter après qu'ils sont au lit, cette possibilité est là », ajoute-t-elle.

L'équilibre travail-vie-famille est crucial pour Anne-Marie Henson, mère de deux enfants en âge scolaire. « J'adore ce que je fais et je suis fière de mon parcours professionnel. Personne ne vient me dire que je ne travaille pas assez, mais souvent, je mets de la pression sur mes propres épaules. » Elle fait un effort pour travailler tard seulement un soir par semaine et garder les fins de semaine pour sa famille.

## MOINS DE HIÉRARCHIE, PLUS DE COLLABORATION

Au cours des dernières années, BDO a suivi une vision axée sur la collaboration. Anne-Marie Henson cite l'exemple du nouveau groupe de travail sur l'innovation. « Ce groupe regarde ce qui se fait en matière d'intelligence artificielle et de nouvelles façons de travailler... et développe des outils pour nous aider et pour aider nos clients. La moyenne d'âge est plus basse que celle du reste de l'équipe... parce que justement, les gens dans la vingtaine et dans la trentaine ont grandi avec ces outils et ont beaucoup à offrir. Aujourd'hui, les jeunes cherchent plus qu'un chèque; ils veulent intégrer une entreprise qui a des valeurs semblables aux leurs », note Anne-Marie Henson. Le développement durable,



**Anne-Marie Henson**

« Les nouvelles générations veulent travailler pour une entreprise qui a des valeurs semblables aux leurs. »

L'inclusion, l'équilibre travail-vie et la possibilité pour les employés de proposer des solutions et d'explorer leurs passions au travail sont des moteurs d'attraction. Les employés peuvent aussi faire des rotations dans plusieurs départements de l'entreprise, pour explorer différentes facettes de leur métier.

Son principal conseil pour la nouvelle génération ? « Au lieu de démissionner ou de rester dans un environnement de travail où vous ne vous plaisez pas, parlez ! On veut que [les employés] soient heureux chez nous, qu'ils accomplissent leurs rêves professionnels, dit-elle. Pour cela, il faut communiquer. »

Anne-Marie Henson est associée et cheffe, marché de la PME pour le Québec, Ottawa et les Maritimes chez BDO.



## FAIRE SA PLACE DANS L'INVESTISSEMENT

Trois questions  
à Annie Laliberté**Annie Laliberté**Annie Laliberté, CFA, est vice-présidente,  
Actions mondiales chez Addenda CapitalPARLEZ-NOUS DE VOTRE  
PARCOURS PROFESSIONNEL

Après l'obtention d'un bac en finance à HEC Montréal, en 2000, je me suis jointe à une société d'investissement montréalaise. Deux mois plus tard, alors que l'équipe des actions internationales s'agrandissait, j'ai levé la main. Cela a changé ma vie. Même si l'équipe a migré à deux reprises, le noyau est encore ensemble 20 ans plus tard. C'est également dans ce groupe que j'ai croisé un patron qui allait devenir mon mentor. Aujourd'hui, la boucle est bouclée et les rôles sont inversés : c'est moi qui dirige l'équipe. C'est une belle transition.

QUELLE EST VOTRE VISION  
D'UN LEADERSHIP EFFICACE ?

Je vois mon rôle comme étant axé sur les besoins de mon équipe. Je m'assure qu'elle est le plus autonome possible, qu'elle a tout ce qu'il faut pour être performante. Je m'efforce d'aider les professionnels de l'équipe à atteindre leurs objectifs, de soutenir leur développement de carrière, de répondre à leurs questions, etc. Cela dit,

« Je vois mon rôle comme étant axé sur les besoins de mon équipe. Je m'assure qu'elle est le plus autonome possible, qu'elle a tout ce qu'il faut pour être performante. »

cette recherche d'autonomisation vient avec un lâcher-prise. Quand on s'entoure bien, on peut déléguer, et pour moi, cela a fait partie des apprentissages. Nous avons tous des défis quand on devient gestionnaire. Ce n'est pas vrai que ça arrive clé en main. Il faut mettre en place sa vision du leadership et ça ne se fait pas sans effort.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS  
AUX JEUNES FEMMES QUI  
S'INTÉRESSENT À LA FINANCE ?

Il faut foncer, ne pas se laisser intimider. Des progrès ont eu lieu, mais il ne faut pas se faire d'illusions : la parité n'est pas au rendez-vous dans l'industrie, surtout dans les postes de haut niveau. En même temps, les femmes trouvent de plus en plus leur place, et à leur façon. Je suis toujours heureuse d'offrir des conseils lorsque des jeunes femmes m'appellent et qu'elles s'informent sur mon parcours. C'est important qu'elles s'entourent de mentores, de femmes dans l'industrie. C'est en s'aidant qu'on peut toutes progresser.

**ADDENDA**  
CAPITAL

## MANAGEMENT 3.0

Les leçons de la course  
de Geneviève Dutil

« L'intelligence  
émotionnelle est  
très importante  
pour pouvoir gérer  
les situations. »

– Geneviève Dutil

Geneviève Dutil a toujours aimé les défis. Elle raconte que son père, un passionné des motos, l'a initiée très tôt à la mécanique. Au début des années 1990, elle décide d'étudier le génie mécanique pour travailler dans l'industrie automobile. Elle découvre un concours de construction de voitures chapeauté par la Society of Automotive Engineers. C'est le déclic. Tout en poursuivant ses études, elle postule pour devenir mécanicienne de course.

RUBY IRENE PRATKA

La jeune femme attire des regards étonnés des employeurs potentiels. « Je me suis fait dire : "Peut-être que tu pourrais faire des lunchs pour commencer". J'ai dit : "Essayez-moi pendant une semaine comme mécano et on verra". » L'essai fut concluant. Elle a fait le tour des pistes Formula Ford 2000 d'Amérique du Nord comme mécanicienne. Bac en poche, elle est devenue ingénieure de piste sur le circuit du championnat canadien Ford 1600. Plus tard, elle a travaillé comme ingénieure chez Ski-Doo avant de fonder sa propre entreprise, Lx Sim, une firme de consultants en ingénierie spécialisée dans la production des simulations.

Son expérience dans le monde de la course a été riche en apprentissages. « L'intelligence émotionnelle est très importante pour pouvoir gérer les situations ; il faut savoir

collaborer et communiquer, relate l'entrepreneure. Il y a des entreprises qui ont coulé parce qu'il y avait une mésentente... ou parce qu'elles avaient oublié de souscrire aux bonnes assurances. Là, on voit toute l'importance de la communication. Ce n'est pas nécessairement l'apanage des femmes, mais c'est une qualité qu'on peut qualifier de féminine. »

## LES PLUS BELLES ERREURS

Geneviève Dutil participe à un webinaire dans le cadre d'une série conçue par l'École d'entrepreneurs de la Beauce : « Les plus belles erreurs des chefs ». Le concept l'a immédiatement intéressée. « Souvent, on voit seulement les histoires à succès dans les médias. Quand on les lit, on se dit : "Suis-je la seule qui a des problèmes ?" Ça nous aide de voir qu'on fait tous des erreurs, qu'on est tous humains. »

Sa plus belle erreur, de son propre aveu, est de ne pas avoir suivi son intuition pendant la phase de croissance de l'entreprise. « Les êtres humains ont de l'intuition et des émotions pour une raison », observe-t-elle. J'ai pris pour du cash qu'il fallait faire ce que tout le monde faisait, une structure hiérarchique, et ça n'a pas fonctionné parce que ce n'était pas dans la culture de l'équipe. » Une réorganisation a eu lieu pour privilégier le travail en petite équipe et en collégialité. La fondatrice voit son poste comme un rôle de soutien plutôt que de direction – un peu comme la mécanicienne au bord de la piste qui s'assure que tout roule.



## INDUSTRIE 4.0

# UNE NOUVELLE ÈRE

« Industrie 4.0 », est-ce un nouveau mot à la mode après la « qualité totale » ou le « juste à temps » ? Pas du tout, rétorquent les experts. L'industrie 4.0, c'est du concret. Et on vous l'explique.

STÉPHANE DESJARDINS

Si vous êtes dans les affaires, vous avez certainement entendu parler du virage numérique et des initiatives récentes du gouvernement québécois pour encourager les entreprises à le prendre. L'industrie 4.0 est au cœur de cette stratégie.

Pourquoi ? Parce que le Québec serait en retard sur le reste du monde industrialisé à ce chapitre, selon certains experts. D'autres les contredisent : nous n'avons rien à envier à qui que ce soit. Mais il ne faut surtout pas prendre du retard sur nos concurrents, qu'ils soient de Toronto ou de Singapour. « Je voyage partout dans le monde et nos PME sont très dynamiques, mais les prochaines années seront cruciales pour garder le cap, commente George Sabbagh, conseiller d'affaires principal chez Inno-centre. Le concept d'industrie 4.0, ou d'usine intelligente, suit la vague d'automatisation et de robotisation récente, qualifiée de... 3.0. En fait, le 4.0, c'est la connectivité de toutes les équipes, les processus et les équipements au sein d'une entreprise ou d'une usine. Ça englobe tant la machinerie que la main-d'œuvre. Et c'est une étape fondamentale. »

Pourquoi prendre ce virage maintenant ? Parce que l'humanité n'a jamais été aussi connectée : on a nos téléphones intelligents, nos réseaux sociaux, et nombre d'entre nous travaillent ou se forment en ligne. Ça s'est accéléré depuis la pandémie, avec la généralisation de la visioconférence et de l'infonuagique. Avec l'internet des objets, le 4.0 concerne directement les entreprises. Il s'agit d'une transformation numérique qui nous arrive d'Europe. Mario Poirier est conseiller d'affaires principal chez Inno-centre. Il ose parler de révolution : « Au début des années 2000, les Allemands ont lancé le concept à la foire de Hanovre, qui est l'événement mondial le plus important pour le secteur



« Le 4.0, c'est la connectivité de toutes les équipes, les processus et les équipements au sein d'une entreprise ou d'une usine. »

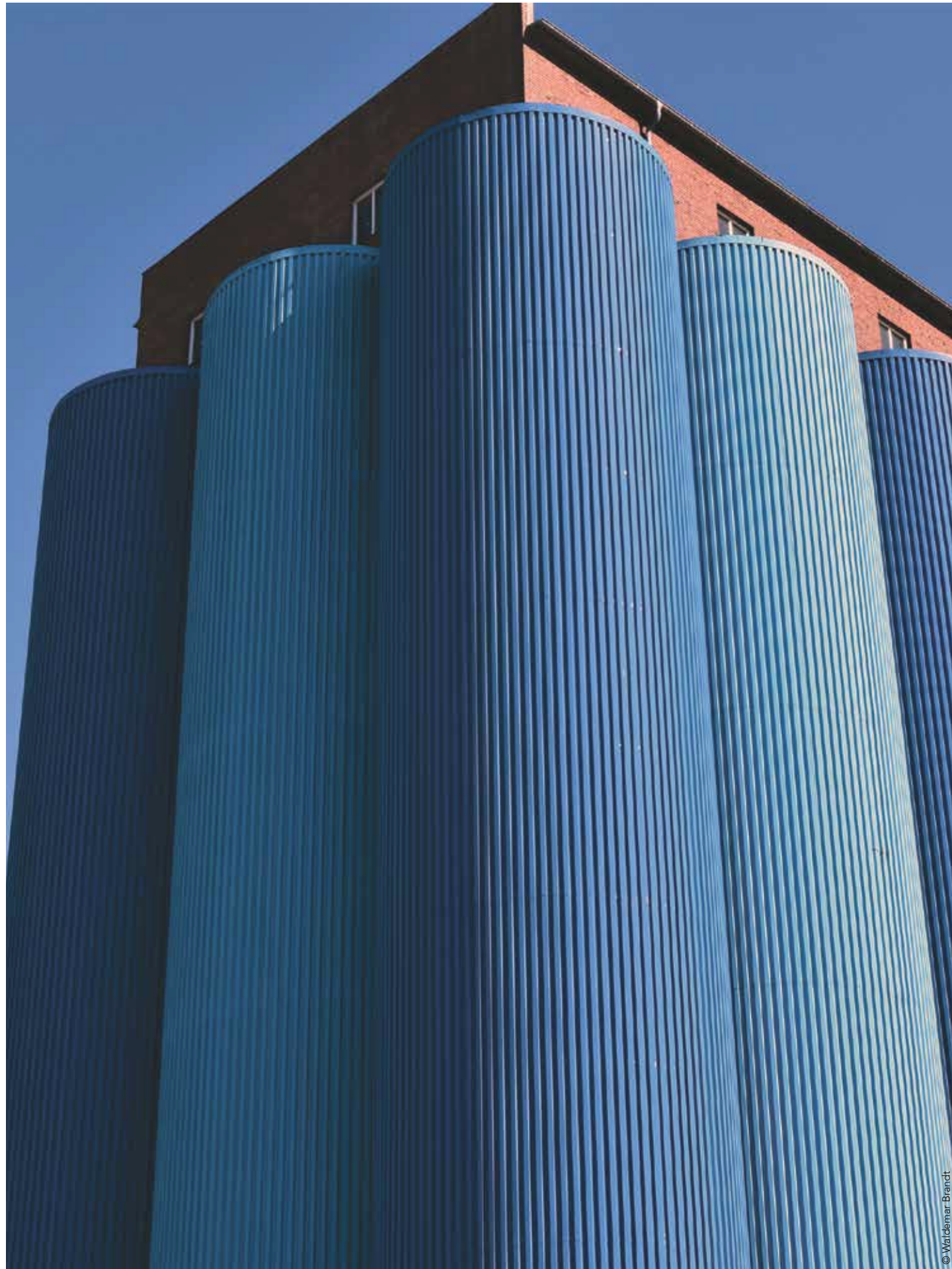
– George Sabbagh, conseiller d'affaires principal chez Inno-centre

manufacturier, explique l'ingénieur en automatisation et contrôles et conseiller chez Inno-centre. C'est avant tout un concept d'intégration cyberphysique. »

### AGILITÉ, CONNECTIVITÉ, FLUIDITÉ

Les entreprises qui adoptent des principes d'industrie 4.0 réagissent plus rapidement, leurs équipes échangent avec agilité, l'information est partagée de manière transparente entre les systèmes, les usines, les équipes et les partenaires externes ; et ce, même si leurs usines ou leurs bureaux sont éloignés de 2000 kilomètres. On parle peut-être de technologie, mais l'humain demeure au centre de cette transformation.

« L'industrie 4.0, c'est davantage lié à la connectivité de la main-d'œuvre, ajoute George Sabbagh. Elle permet un transfert de connaissances plus adapté et intéressant, améliore la productivité, réduit les accidents de travail, facilite les apprentissages. Par exemple, au lieu de lire des textes



pour apprendre comment fonctionne un robot, on peut suivre des vidéos et le manipuler à l'aide d'icônes sur une tablette; plus besoin de suivre un cours au Texas ou de détenir un diplôme en robotique. C'est souvent presque un jeu vidéo.»

L'industrie 4.0 permet aussi d'exploiter les données fournies par les technologies connectées entre elles. On peut donc mesurer la performance pour chaque machine ou département, évaluer les gains ou les pertes de temps ou de fournitures et alimenter les systèmes de gestion ou de comptabilité. Elle intègre des technologies comme l'info-nuagique, les robots, la cybersécurité, la réalité augmentée, l'impression 3D, l'informatique en périphérie de réseau et, évidemment, l'intelligence artificielle.



Jean Rivard

**L'intelligence artificielle permet d'analyser les données et, surtout, d'éliminer des tâches répétitives et de faire des prédictions pour améliorer la production.**

L'intelligence artificielle est au cœur de cette connectivité: elle permet d'analyser des montagnes de données et, surtout, d'éliminer des tâches répétitives ou, mieux, d'effectuer des prédictions pour améliorer la production. Elle offre aussi des applications simples qui ont d'importantes répercussions, comme la gestion automatisée des courriels, des candidatures ou des systèmes de chauffage, de climatisation et d'éclairage. «L'industrie 4.0 est intimement liée au développement durable, car elle implique des changements de processus et de comportement qui affectent la consommation énergétique, la production de déchets, les habitudes de travail», ajoute George Sabbagh. Elle élimine les tâches répétitives et permet de reclasser le personnel dans des emplois plus satisfaisants. «Ça augmente la productivité et ça améliore la rapidité de la prise de décision. C'est comme passer d'un vilebrequin à une perceuse reliée au cloud», explique Jean Rivard, vice-président chez Inno-centre.

### UN VIRAGE NÉCESSAIRE AVEC LA CRISE LOGISTIQUE

Pour Jean Rivard, le virage va propulser les entreprises qui l'adopteront, et celles qui ne suivront pas la parade seront menacées. «Avec la crise logistique, la pandémie a accéléré la sensibilisation des entrepreneurs sur ces questions, poursuit-il. Plus que jamais, l'entreprise a besoin d'un cadre de décision rapide. Sans la numérisation, il est plus difficile de prévoir l'approvisionnement, la fabrication ou les ventes. C'est une chaîne de valeur continue.»

Pour prendre le virage, les entreprises bénéficient d'aides gouvernementales, comme le programme ESSOR, qui leur permet d'évaluer leur maturité numérique et d'obtenir un audit comprenant des recommandations. L'entreprise peut



Mario Poirier

alors prioriser les mesures en fonction de sa situation, sa culture, ses opérations et, surtout, ses objectifs. Le processus inclut une modélisation financière et des échéances qu'on espère réalistes. Une fois les constats établis et la modélisation financière réalisée, l'entrepreneur peut solliciter ses prêteurs. Québec a aussi prévu des subventions. «On ne doit surtout pas mettre les opérations en péril, insiste Mario Poirier. Il faut y aller de manière progressive et le transfert doit se faire délicatement, en impliquant les employés.»

George Sabbagh renchérit: «Les employés doivent être engagés dans le processus, car on change leur vie. On doit lutter contre une certaine résistance au changement, identifier les goulots ainsi que les champions dans chaque département. Mais si le virage est bien fait, les résultats sont incontestables.»



## LA TOUR DU PORT DE MONTRÉAL

**Une réalisation ambitieuse portée par des femmes en architecture**

Conçue et réalisée par une équipe de femmes aux postes-clés, la nouvelle Tour d'observation au Grand Quai du Port de Montréal ouvrira ses portes au printemps 2023 et offrira des vues époustouflantes sur le Vieux-Montréal, le centre-ville et le fleuve Saint-Laurent.

Félicitations à l'équipe qui s'est méritée en 2021 le prix *Highly Commended – Team of the Year* des prestigieux *Female Frontier Awards*. Ce prix souligne le savoir-faire des femmes en matière de design, de gestion et d'innovation. Pour Provencher\_Roy qui milite pour l'égalité au sein de sa structure depuis des années, c'est un honneur et une responsabilité d'encourager la relève féminine et l'équité dans tous les domaines de l'aménagement.

Équipe féminine du projet chez Provencher\_Roy: Sonia Gagné, Sophie Wilkin, Valérie Bier, Mélissa Boisjoli, Alice Cormier-Cohen, Krisafie Koulis.



**PROVENCHER\_ROY**

Une expérience  
unique au cœur du  
Vieux-Montréal.



Hôtel Gault  
449 Rue Sainte-Helene  
Montreal, QC, Canada H2Y 2K9  
514 904 1616 | hotelgault.com

## Outiller les femmes pour l'avenir de la cybersécurité

En tant que leader en TI depuis plus de 20 ans, j'ai observé l'évolution et l'amélioration du secteur en ce qui concerne le recrutement, la rétention et la promotion des femmes en entreprise.

Chez EY, des programmes comme le Cyber Workforce Enablement Program aident à répondre à la demande croissante de ressources en cybersécurité en perfectionnant les compétences de vétérans des Forces armées canadiennes pour des projets de cybersécurité au sein du gouvernement. Bien que les femmes ne représentent qu'environ 20% des officiers des Forces, tout programme qui soutient la formation des femmes en matière de cybersécurité est excellent à mes yeux. J'ai hâte de voir comment nos équipes élargiront le programme à mesure que la prochaine génération de professionnelles occupera un plus grand nombre de rôles en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM). Dans la société en général, certaines évolutions sont nécessaires.

Dans un programme éducatif standard, les cours d'informatique ne sont accessibles aux élèves qu'au secondaire. En mettant en place des cours de codage de base pour tous les élèves dès l'école primaire, les filles sauront qu'elles ont plus de possibilités de carrière à leur disposition. Ma propre fille a 12 ans et elle apprend à coder. Bien qu'elle ne choisisse peut-être pas de suivre cette voie professionnelle, je suis rassurée de savoir qu'elle est exposée à cette compétence à un âge précoce et qu'elle sait que cette carrière lui est accessible.

Lorsqu'il existe moins de modèles féminins dans un environnement donné, il devient difficile pour les jeunes filles d'y envisager un avenir. Il est absolument nécessaire d'attirer davantage de talents féminins et d'aider les femmes à gravir les échelons des entreprises pour leur permettre d'atteindre des postes plus élevés et des rôles de leadership. Nous avons l'obligation d'inculquer à nos filles la notion que tous les domaines d'emploi leur sont accessibles, même ceux traditionnellement occupés par les hommes.



**Nadya Carignan**

Nadya Carignan est associée déléguée, Cybersécurité, EY Canada.

« Avec des cours de codage de base pour tous les élèves dès l'école primaire, les filles sauront qu'elles ont plus de possibilités de carrière à leur disposition. »

Au fil du temps, ça me donne de l'espoir d'observer comment l'environnement de l'entreprise a évolué pour permettre une collaboration efficace à travers le spectre du genre sans les obstacles auxquels les personnes de ma génération étaient confrontées. Je suis persuadée que la prochaine génération de parents et d'éducateurs formera nos filles pour qu'elles dirigent avec empathie, fassent preuve d'audace et stimulent l'innovation dans le cyberspace.



# DIVERSITÉ ET PARITÉ : DEUX IMPÉRATIFS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, avec la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les sociétés ouvertes constituées en vertu d'une loi fédérale doivent divulguer aux actionnaires de l'information sur la proportion de femmes, d'Autochtones, de personnes ayant une incapacité et de membres des minorités visibles dans la composition du conseil d'administration. Ces données sont présentées dans un rapport publié par OSLER en novembre 2022. Au Québec, l'évolution de la place des femmes dans la société et le monde des affaires se concrétise avec l'adoption du projet de loi 4, qui prévoit une zone paritaire dans les conseils d'administration des sociétés d'État. Ces sociétés sont désormais soumises à un cadre de gouvernance renforcé.

Premières en affaires a exploré ces transitions dans le hors-série « Diversité et parité » publié le 24 novembre dernier. Voici deux entrevues exclusives pour poursuivre la réflexion.

## Un conseil d'administration paritaire à la Sun Life

**Les femmes occupent aujourd'hui 26 % des sièges des conseils d'administration de toutes les sociétés inscrites à la TSX qui ont divulgué l'information en matière de parité, diversité et inclusion. Sun Life est l'une des rares entreprises qui présentent un conseil d'administration paritaire.**

LÉA VILLALBA

Kevin Strain est président-directeur général de Sun Life depuis 2021. Arrivé en 2002 au sein de l'entreprise, il est comptable agréé et titulaire d'une maîtrise en comptabilité de l'Université de Waterloo au Canada. Durant les 20 dernières années, il a occupé plusieurs postes de direction et a pu voir l'évolution de l'entreprise qui s'est donné comme priorité « la diversité, l'équité et l'inclusion. La diversité des voix et des perspectives à tous les niveaux de l'organisation nous aide à approfondir nos connaissances, à renforcer l'innovation et à accélérer la croissance. C'est la clé pour attirer de grands talents, pour soutenir une main-d'œuvre engagée et pour comprendre et servir les besoins de nos clients et des communautés dans le monde entier », précise Kevin Strain lorsqu'on évoque la recherche de la parité des sociétés.

C'est d'ailleurs l'an dernier que le conseil d'administration de la Sun Life a atteint la parité en ajoutant deux femmes dans l'organisation. Un succès qu'il doit au « collectif ». « La parité

hommes-femmes au sein du conseil d'administration a été atteinte grâce à une équipe de direction et à un conseil d'administration qui appuient la diversité, l'équité et l'inclusion (DE&I), ainsi qu'à l'établissement d'objectifs liés à la représentation à tous les niveaux de l'organisation », poursuit-il.

Satisfait du progrès en matière d'équité, Kevin Strain exprime cependant vouloir aller encore plus loin dans les prochaines années. « Nous savons qu'il reste encore du travail à faire. Nous avons pris des engagements en matière de DE&I pour atteindre la parité hommes-femmes dans les postes de direction et pour que 25% des cadres supérieurs en Amérique du Nord soient issus de communautés sous-représentées d'ici 2025 », explique le directeur. L'entreprise a notamment mis en place plus tôt cette année sa « Stratégie 2025 pour la diversité, l'équité et l'inclusion » afin de pouvoir « mesurer les progrès et prendre des engagements ». Celle-ci repose sur trois piliers : apprendre, construire et diriger. Pour promouvoir la diversité au sein du conseil d'administration, Kevin Strain et son équipe ont mis en place diverses actions. Tout d'abord, « les réseaux d'inclusion » qui, dirigés par les employés, jouent un rôle dans la promotion et l'implantation « d'une culture d'inclusion » au sein de la Sun Life. « Nous avons un certain nombre de réseaux d'inclusion, dont Bright Women, qui vise à faire de la Sun Life l'un des meilleurs endroits où les femmes peuvent travailler, s'épanouir et se développer, ajoute-t-il. Ce groupe a également créé un programme de mentorat qui assigne



« Veiller à ce que nos listes de candidats et de finalistes soient diversifiées est une priorité. »

– Kevin Strain

des accompagnateurs aux femmes occupant des postes de directeur et de vice-président adjoint pour les aider dans leur développement de carrière. Veiller à ce que nos listes de candidats et de finalistes soient diversifiées est une priorité », déclare Kevin Strain. En ce qui concerne le recrutement, des paramètres ont aussi été mis en place pour atteindre une plus grande inclusion. Une décision qui va de pair avec « des pratiques en matière de recrutement de talents qui soient transparentes. Nous avons constaté, et des études l'ont démontré, que la diversité dans les listes de finalistes se traduit par de meilleurs résultats pour les femmes et les autres groupes sous-représentés », ajoute le directeur. Sun Life s'est aussi dotée d'une plateforme en ligne, Kaléidoscope, accessible à tous les employés. « Ce programme d'apprentissage comprend des actions pratiques et l'apprentissage du parcours qui mène du préjugé inconscient à l'action consciente. » Autant de gestes concrets qui contribuent à l'évolution du monde du travail.

## Parité et diversité : un mouvement profond

Geneviève Mottard est présidente et cheffe de la direction de l'Ordre des CPA du Québec. Lorsqu'on lui demande si la société canadienne est égalitaire, elle est partiellement d'accord. Pourtant, un mouvement de fond se dessine. Voici son analyse.

STÉPHANE DESJARDINS

« Nous sommes rendus là dans la société. Les preuves ne sont plus à faire de la richesse d'avoir de la diversité au conseil d'administration. Toutes les études de performance le confirment. Et pourtant... »

Cela se comprend, considérant que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* oblige celles constituées selon une charte fédérale à divulguer aux actionnaires la proportion de femmes, d'Autochtones, de personnes ayant une incapacité et de membres des minorités visibles dans la composition du conseil d'administration.

Ainsi, de toutes les sociétés inscrites à la Bourse TSX, 23,4% ont des administratrices (33,2% pour les sociétés composant l'indice S&P/TSX), 17% ont des femmes à la haute direction et 4,8% ont une femme occupant le siège du grand patron. C'est décevant. « Il y a quelques années, je n'étais pas une fan des quotas, comme Geneviève Mottard. Je le suis



« Sans incitatifs, il n'y aurait pas d'avancement sur les questions de parité et de diversité. »

– Geneviève Mottard

devenue. Sans incitatifs, il n'y aurait pas d'avancement sur les questions de parité et de diversité. Avant, seuls les hommes blancs remplissaient le moule des administrateurs de grandes sociétés. »

Elle se réjouit qu'ailleurs dans la société, ça bouge plus rapidement. Elle cite son ordre professionnel en exemple, où les 41 000 membres ont élu un conseil paritaire depuis plusieurs années; où ce même conseil vient de coopter une jeune CPA autochtone; et où les jeunes candidates à la profession sont majoritairement des femmes. « Le rapport de la firme Osler, qui comptabilise

les chiffres des sociétés inscrites en bourse, indique enfin une certaine progression, reprend-elle. C'est l'effet d'un modèle bien connu aux États-Unis: *Comply or explain*. Les sociétés veulent démontrer leur leadership. »

Du côté des sociétés d'État québécoises, le projet de loi 4, adopté récemment, vient renforcer les objectifs de parité qui remontent au gouvernement Charest. Au 31 décembre 2021, le taux de représentation des femmes atteignait 52,7%. Mieux: certaines sociétés excèdent largement les quotas. Par exemple, Hydro-Québec, où siègent 10 femmes sur 17, ou Bibliothèque et Archives nationales du Québec, où l'on trouve 11 administratrices sur 16. Et leurs PDG sont des femmes. Geneviève Mottard s'en réjouit. « L'État doit montrer l'exemple, faire preuve de leadership pour ces enjeux de société, dit-elle. Sur le terrain, plus il y a d'administratrices, plus le bassin de candidates d'expérience s'élargit, tant au public qu'au privé. »

Geneviève Mottard estime que la question de la parité femme/homme va bientôt être réglée, malgré les résistances du côté des postes de haute direction. En ce qui a trait à la diversité, on est loin du compte, notamment pour les Autochtones, où la proportion est infime. Pourtant, la représentativité autochtone est devenue un sujet central dans la société. « C'est difficile de changer des pratiques d'entreprise, mais je sens un mouvement de fond. Je suis optimiste », conclut-elle.

## ENTREPRENEURIAT ET DIVERSITÉ

### Vers une économie plus prospère et solidaire

Cela fait plusieurs années maintenant que la Banque de développement du Canada (BDC) prend des mesures concrètes dans le but de servir un plus grand nombre de femmes entrepreneurs. En 2020, la Banque a mis sur pied une équipe nationale d'ambassadrices et ambassadeurs dont les activités sont consacrées à augmenter leur présence auprès d'une clientèle diversifiée ayant comme objectif précis de créer une économie plus forte et plus prospère.

Nadine El Saddi, cheffe régionale, Diversité de la clientèle à BDC, nous en parle.

#### Quelle est l'influence de votre équipe sur le marché ?

À la banque, nous faisons affaire avec des entreprises de toutes tailles avec comme objectif d'accélérer leur croissance. Une diversité d'entreprises et de ses propriétaires est d'autant plus cruciale dans notre économie puisqu'elle apporte une richesse d'idées, de comportements et de sources d'innovation. Nous avons une stratégie de partenariats qui consiste à soutenir notre clientèle en la connectant à notre réseau et en l'exposant aux différents acteurs et actrices de l'industrie, partenaires et agences gouvernementales de l'écosystème.

#### Quels conseils souhaitez-vous transmettre ?

L'une des clés du succès est la connaissance financière. Plus la personne est familière avec les processus financiers et les méthodes d'évaluation des demandes de financement, meilleure sera sa présentation, voire la négociation avec le banquier ou la banquière. Une deuxième clé du succès est le réseau d'affaires. Plus le réseau de l'entrepreneure ou de l'entrepreneur est solide, mieux cette personne pourra explorer des pistes de solutions permettant d'atteindre sa vision. Ces deux aspects augmenteront les chances d'accès au financement et favoriseront la croissance de l'entreprise.

#### Nouvelle vision, nouveaux objectifs

Il y a plus d'un an, nous avons accueilli notre première présidente et cheffe de la direction, Isabelle Hudon, qui amène avec elle une nouvelle vision. Pour Isabelle, servir plus d'entrepreneures et entrepreneurs issus de la diversité est un incontournable. BDC a récemment franchi sa cible de 1,8 milliard de dollars en prêts accordés aux femmes entrepreneures et soutient plus de 1000 clientes et clients autochtones grâce à des solutions de financement adaptées à leurs besoins. Enfin, misant sur le succès du Fonds pour



**Nadine El Saddi**

Nadine El Saddi, cheffe régionale, Diversité de la clientèle à BDC

« BDC accorde plus de 1,8 milliard de dollars en prêts aux femmes entrepreneures et soutient plus de 1000 clientes et clientes autochtones. »

les femmes en technologie lancé en 2017, BDC a récemment lancé la plateforme *Excelles – Fonds et lab* pour les femmes. Cette plateforme d'investissement de 500 millions de dollars, la plus importante en son genre au monde, favorisera l'accès au capital et la croissance durable des entreprises canadiennes dirigées par des femmes.

Depuis mon entrée à BDC en 2009, j'ai eu la chance de prendre part à des initiatives mises en place par la banque qui prônent l'inclusion et la durabilité. Je suis fière de faire partie de cette grande famille de visionnaires qui fait la différence auprès de sa clientèle et de ses employés et employées.





## Propulser les liens d'affaires avec le RFAQ

En 2010, le Réseau des Femmes d'affaires du Québec était constitué à 65% de travailleuses autonomes en quête de clientèle. Aujourd'hui, le RFAQ est composé de 50% d'entrepreneures, de 12% de solopreneures, de 26% de femmes gestionnaires et de 12% de femmes d'affaires aux profils variés. Nous nous sommes investies collectivement dans le développement économique féminin. Tous ces efforts conduisent le RFAQ, vers un mode de croissance accélérée, pas uniquement financière.

Nous visons la création d'un capital économique inclusif et équitable, ce qui nous amène à repenser collectivement nos modèles d'affaires afin de faire face aux nouvelles règles de marchés et aux besoins de vie des partenaires au sein des entreprises. Car il ne faut pas perdre de vue qu'une organisation est avant tout un écosystème humain. Nous nous devons de réfléchir collectivement à un modèle de leadership renouvelé, un modèle qui ouvrira sur des horizons et sur des dimensions clés du développement, non seulement pour les entreprises, mais pour l'ensemble de la société. Un modèle plus humain – un modèle très près du genre féminin.

**« Ensemble, on participe  
à l'émergence d'un nouveau  
monde des affaires, et  
on influence l'économie. »**

Depuis quelques années, de plus en plus d'investisseurs et d'acteurs économiques appuient la nécessité d'établir de nouveaux critères permettant de mieux évaluer la performance des entreprises en intégrant des indicateurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (critères ESG). Au RFAQ, le S de ESG est au centre de nos pratiques depuis plus de dix ans. Nous croyons aux forces individuelles qui stimulent la puissance collective. Nous croyons qu'ensemble, chacune à notre façon, nous pouvons participer à l'émergence de ce nouveau monde des affaires, influencer l'économie et contribuer au mieux-être des générations futures. Pour y arriver, il faut créer davantage de liens pour générer plus



**Ruth Vachon**

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

de proximité, plus d'interactions, et plus de portée. Être connectées auprès de nos membres – quel que soit leur profil – pour répondre réellement à leurs besoins est crucial. Être membre du Réseau des Femmes d'affaires du Québec, c'est un investissement humain autant que financier. Devenir membre, c'est non seulement avoir accès à un solide réseau d'affaires, à des outils, à des programmes, à des plateformes (telles que notre plateforme RFAQ+ et notre communauté d'échange EspaceF), à nos différentes cellules d'entraide et à des événements transformateurs, mais c'est également participer à un mouvement collectif vers un nouveau leadership. Le RFAQ, c'est une communauté active, créative et inclusive privilégiant les relations humaines et de confiance, facteurs de croissance qui tissent des liens d'affaires immuables pour amplifier le poids économique des femmes, ici comme ailleurs.

Inspirer, connecter et propulser la diversité et le talent des femmes d'affaires, tout comme leur influence dans le développement économique au Québec, au Canada et dans la francophonie, c'est ce que nous faisons au quotidien. Et pour y arriver, l'aspect humain, à la fois moteur et propulseur, est crucial.





© Josée Lecompte

## ACCELIA CAPITAL

# Plus de diversité et plus d'équité, un investissement à la fois

**Accelia Capital n'est pas un fonds de capital de risque comme les autres. Lancé en décembre 2021 par deux femmes d'affaires issues du monde de la technologie, Christine Beaubien et Annick Charbonneau, ce fonds vise la diversité, le rendement et l'influence en favorisant les entreprises détenues ou dirigées par des femmes.**

EMILIE LAPERRIÈRE

Les deux associées se basent sur un élément bien précis quand vient le temps de choisir les compagnies dans lesquelles elles investissent. « Le premier filtre pour nous est un biais conscient. Il faut qu'il y ait au moins une femme cofondatrice ou dans l'équipe de direction », dit-elle.

Une fois ce critère rempli, Accelia Capital procède de la même façon qu'un fonds de capital de risque standard. « On va regarder la force de l'équipe, si elle offre un produit technologique innovant, si elle est en croissance et en mesure d'acquérir des marchés globaux. »

### CAPITAL DE RISQUE

L'objectif des deux acolytes consiste à investir à 70% du capital dans des entreprises féminines. « On croit à la diversité sous toutes ses formes. On pourrait donc en théorie investir dans des entreprises qui ne comptent pas de femmes. » Annick Charbonneau ajoute que dans ce cas,

« Je sais à quel point c'est difficile pour les femmes de lever du capital. Quand j'ai commencé à faire des recherches sur le sujet, les statistiques m'ont ébahie. »

– Annick Charbonneau

« On veut investir dans des entreprises qui ont l'ambition de conquérir des marchés mondiaux. »

– Annick Charbonneau

elles aimeraient alors qu'au moins une femme siège au conseil d'administration. « On voudrait aussi mettre des processus en place pour qu'il y ait quand même une façon d'amener davantage de femmes à la haute direction à court ou moyen terme. » Le nouveau fonds espère provoquer la discussion et une prise de conscience. « Les entreprises diversifiées performant mieux que celles où les dirigeants sont tous similaires », souligne-t-elle.

#### UN POTENTIEL ÉNORME

Selon les données d'Accelia Capital, près du tiers des nouvelles entreprises technologiques sont aujourd'hui cofondées par au moins une femme au Québec. Le chiffre a de quoi surprendre, surtout en sachant que seulement 3% des dollars en capital de risque en Amérique du Nord sont attribués aux femmes. « C'est une excellente nouvelle parce qu'on ne manque pas de possibilités d'investissement. L'occasion de créer une richesse diversifiée pour l'économie québécoise est là. C'est encourageant. » L'entrepreneure en technologie parle d'expérience. « Je sais à quel point c'est difficile pour les femmes de lever du capital. Quand j'ai commencé à faire des recherches sur le sujet, les statistiques m'ont ébahie. Je n'en revenais tout simplement pas que les femmes reçoivent aussi peu. »

Le fonds de plus de 50 M\$ compte pour l'instant deux entreprises dans son portefeuille. « La première est Oro Santé, une plateforme de médecine asynchrone et d'intelligence artificielle en dermatologie et autres spécialités médicales. La seconde, c'est soNomad, une plateforme d'assurance voyage en ligne innovante », précise Annick Charbonneau, en révélant qu'une troisième compagnie pourrait s'ajouter bientôt. À terme, Accelia devrait en soutenir environ 25.

Même si le fonds se spécialise en technologie, il soutient des secteurs très variés. « L'intérêt d'Accelia, c'est que c'est diversifié. On voulait garder l'éventail le plus large possible. Ça peut être l'intelligence artificielle, les technologies d'information ou financières, la santé numérique... »

Accelia Capital finance des entreprises en démarrage, qui évolueront tranquillement au fil des années avant de faire leur entrée en bourse. « On veut investir dans des entreprises qui ont l'ambition de conquérir des marchés mondiaux. À partir du moment où ça arrive, ça peut provoquer une entrée en bourse pour ces entreprises. Le fonds aura été un franc succès si quelques-unes franchissent cette étape », avance Annick Charbonneau.

#### RENDEMENT FINANCIER ET INFLUENCE

Annick Charbonneau souligne que sa partenaire et elle souhaitent créer du rendement financier et d'influence. « On veut faire bouger la société de façon positive pendant les 10 années du fonds », assure-t-elle. Elle ajoute que déjà, dans un monde majoritairement masculin, les deux femmes ont réussi à rallier 20 femmes du Québec inc. à leur cause. La liste comprend notamment Monique F. Leroux, ancienne présidente du conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins, et Marie-Josée Lamothe, qui a dirigé Google et L'Oréal au Québec. Ces femmes renommées ont toutes des expertises variées. En plus du financement, elles offrent du mentorat, de l'accompagnement et un réseau de contacts extraordinaire. « Quand les entrepreneures vont réussir, ça va créer une nouvelle richesse. Ces femmes-là vont elles aussi pouvoir investir dans de jeunes pousses prometteuses. Ça va créer un effet de levier. »



Le contexte économique actuel fait place à une grande volatilité, entraînant une fragilité des marchés. Pour les participants des régimes de retraite par capitalisation, la priorité est de les aider à garder le cap et à miser sur des résultats à long terme face à cette situation. Pour ce faire, les promoteurs doivent optimiser leur offre et encourager les stratégies de placement adaptées.

#### COUP D'ŒIL SUR TROIS TENDANCES QUI ÉMERGENT

##### 1 LE DÉCAISSEMENT

La situation démographique actuelle suggère que pour la même période d'accumulation d'un individu, sa période de décaissement s'est allongée. Résultat: on assiste à la création de nouveaux produits qui permettent de gérer les risques associés à la longévité. Dans le cas des régimes à cotisations déterminées, on mise sur des solutions de décaissement adaptées. On utilisera notamment des outils de budget et des calculateurs qui permettent un meilleur aperçu du revenu disponible après les taxes. En somme, les promoteurs et fournisseurs doivent en faire davantage pour présenter aux participants différentes perspectives pour transformer leur épargne en revenu échelonné sur une longue période.

##### 2 DES SOLUTIONS À LA FOIS NUMÉRIQUES ET HUMAINES

Les clients recherchent une plateforme automatisée pour l'accueil, l'autoapprentissage et la gestion, mais souhaitent plutôt parler à des individus pour du soutien et du dépannage, surtout pour des questions financières complexes. Ceux qui commencent leur parcours de façon numérique tendent à utiliser plus souvent ce type de service et à cotiser davantage. Favoriser l'adoption de l'adhésion numérique permet de simplifier le parcours des participants et de renforcer la valeur ajoutée qu'offrent ce type de canaux, tant pour les promoteurs que pour les participants.

##### 3 CHANGEMENTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Accélérée entre autres par les chamboulements de la pandémie et la présence de cinq générations sur le marché du travail, la guerre des talents n'est pas près de s'estomper. En ce sens, les objectifs des régimes de retraite devraient être ajustés régulièrement en fonction des priorités de tous les groupes d'employés et personnalisés pour une main-d'œuvre multigénérationnelle.

Maintenant, plus que jamais, les promoteurs doivent jouer un rôle de guide pour les participants et adapter leur offre au marché économique en mouvance.



## CAPITAL FEMMES

# Investissement Québec mise sur les entrepreneures

Les entreprises fondées, cofondées ou dirigées par des femmes, ont recueilli 64 % des 2,1 milliards de dollars investis en capital de risque et de développement par les fonds partenaires d'Investissement Québec (IQ), soit 1,3 milliard. Ce nombre a presque doublé depuis 2021. C'est ce que constate Investissement Québec, qui publie la deuxième édition de Capital Femmes.

EMILIE LAPERRIÈRE

L'indicateur démontre que les sommes consenties ont bondi de 12 % depuis la création des fonds l'an dernier. La représentation féminine à la direction des fonds et des entreprises au stade du capital de risque et de développement est aussi en augmentation au Québec depuis six ans. Pour les fonds de capital de risque seulement, 444 M\$ sur les 669 M\$ investis pour l'exercice 2021-2022 l'ont été dans des entreprises québécoises fondées ou dirigées par des femmes, soit 66 %. Pour les fonds de capital de développement, c'est 63 %, une hausse considérable comparée à 45 % en 2020-2021. Les entreprises fondées ou dirigées par des femmes ont reçu 893 M\$ sur les 1,4 G\$ investis en 2021-2022. Ce deuxième coup de sonde permet en outre d'apprendre que 32 % des entreprises québécoises ayant reçu un investissement entre 2016 et 2022 étaient fondées, cofondées ou dirigées par une femme. Bicha Ngo, première vice-présidente exécutive, Placements privés chez Investissement Québec, fait le point sur les derniers chiffres de l'indicateur.

« Le but, c'est d'augmenter ce pourcentage à 15 % en 2022 et à 18 % en 2023. Pourquoi ces cibles ? Parce qu'en moyenne, 16 % des PME du Québec sont détenues par des femmes. »

– Bicha Ngo, première vice-présidente exécutive, Placements privés chez Investissement Québec

## Pourquoi avez-vous implanté l'indicateur Capital Femmes et quelles sont les évolutions qui se mesurent depuis l'an dernier ?

C'était important pour nous que les entreprises qui sont détenues, gérées ou fondées par des femmes reçoivent le financement nécessaire. On a commencé l'exercice quand on a fait notre plan stratégique 2020-2023. Ce n'était pas un indice qu'on mesurait vraiment auparavant. En 2020, 12 % de nos interventions financières étaient dans des entreprises détenues par des femmes ou comptant des femmes à la haute direction. Le but, c'est d'augmenter ce pourcentage à 15 % en 2022 et à 18 % en 2023. Pourquoi ces cibles ? Parce qu'en moyenne, 16 % des PME du Québec sont détenues par des femmes. On voulait s'assurer d'atteindre et de dépasser cette proportion. Pour l'année en cours, qui se termine en mars pour nous, on est aux alentours de 16 %. C'est une super belle progression. Les entreprises fondées ou gérées par des femmes reçoivent plus de capital et continuent d'en recevoir plus. C'est comme si une fois qu'elles ont eu des capitaux, elles ont été capables de croître. Les fonds croient en elles et en leurs entreprises et réinjectent de l'argent en investissant des montants plus importants. C'est vraiment encourageant.

On s'attendait à une progression, mais une augmentation de 12 % des dollars investis, c'est quand même exceptionnel. Nous verrons si ça se maintient. Il faudra creuser un peu plus aussi pour savoir si ce sont quelques transactions d'envergure qui ont affecté les chiffres.

## Quel message souhaitez-vous envoyer aux gestionnaires de fonds avec cet indicateur ?

On voulait sensibiliser toutes les équipes, dont les directeurs de fonds qui sont sur le terrain, et les encourager à soutenir les entreprises détenues ou gérées par des femmes. Indirectement, on a investi dans des fonds qui, à leur tour, investissent dans des entreprises au féminin. À ce jour, IQ a investi dans 73 fonds. En tout, ça représente environ 10 milliards de dollars avec les autres partenaires et ça couvre à peu près 2 500 entreprises au Québec. C'est désormais un critère parmi plein d'autres, comme la



**Bicha Ngo**

Bicha Ngo est première vice-présidente exécutive, Placements privés chez Investissement Québec.

performance, avec lequel on évalue nos fonds partenaires. On ne leur impose pas de cibles, parce qu'on veut surtout voir une progression. Je crois que cette sensibilisation aura un effet positif. Ça encourage d'autres entrepreneures à prendre leur place, à aller voir des fonds. C'est tout ce mouvement qu'on veut accélérer.

## Pourquoi confiez-vous maintenant Capital Femmes au Réseau Capital ?

C'est vrai, on transmet la gestion de l'indicateur à Réseau Capital, l'association du capital d'investissement qui regroupe tous les intervenants de la chaîne d'investissement du Québec, pour les prochaines éditions. J'ai approché différentes institutions, comme la Caisse de dépôt et placement du Québec, pour leur demander de faire le même exercice que nous et de transmettre l'information à Réseau Capital afin qu'on ait un indice Québec. Le but, c'est de propulser l'indicateur dans l'écosystème québécois pour avoir un repère représentatif. Plus on sensibilise de gens, plus les effets se concrétiseront.

Cet article a été publié  
dans E-Premières  
le 13 décembre 2022

SOCIÉTÉ PORTUAIRE  
DU BAS-SAINT-LAURENT ET  
DE LA GASPÉSIE

# Anne Dupéré tient le gouvernail



Anne Dupéré pilote depuis 2020 les activités des quatre principaux ports de l'est du Québec: Gros-Cacouna, Rimouski, Matane et Gaspé. Auparavant, elle a travaillé pendant une dizaine d'années pour une multinationale diamantaire belge et indienne qui avait installé une usine à Matane, en Gaspésie, pour développer une filière axée sur le potentiel diamantaire canadien.

RENÉ VÉZINA

Originaire de Québec, Anne Dupéré a obtenu un premier diplôme universitaire en urbanisme à l'UQAM avant de compléter une maîtrise à l'Université Laval. À peine sortie de l'université, en 1987, on lui propose de participer à la revitalisation du centre-ville de Matane. Elle va alors travailler de concert avec la Fondation Rues principales pendant trois ans. Avec le soutien des gens d'affaires locaux qui se mobilisent pour le centre-ville autour de la

conjoint et enfants, à me suivre. Je ne voulais pas abandonner ma qualité de vie, et même pas la neige!», confirme la gestionnaire.

À Matane, François Rioux, qui venait de prendre la direction de l'entreprise familiale, lui avait déjà proposé de rejoindre le Groupe Rioux, dont les opérations touchent l'immobilier, la construction, les résidences pour personnes âgées et l'hôtellerie. La réputation des établissements Riotel en bordure de la mer à Matane, à Percé et à Bonaventure n'est plus à faire, avec des activités de construction commerciale de grande envergure pour le groupe qui compte près de 300 employés. Après dix années à la haute direction de cette entreprise familiale, Anne Dupéré décide de quitter le groupe Rioux.

Le poste de président-directeur général de la Société portuaire du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie suscite l'intérêt d'Anne Dupéré: «J'avais regardé ça de loin, me disant que c'était un "job de gars". Mais mon conjoint m'a rappelé que j'avais travaillé durant toute ma carrière en développement économique et que c'était dans mes cordes.»

Société portuaire du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie: les affaires vont bien. Les revenus ont grimpé de 15% par année sous la direction d'Anne Dupéré.

rue Saint-Jérôme, les efforts portent fruit. De fil en aiguille, Anne Dupéré travaille pour la ville de Matane à des initiatives de développement rural. Mais la crise économique du milieu des années 1990 fait mal. Matane perd des centaines d'emplois qui étaient liés à l'industrie forestière.

Tandis que la mise en valeur de gisements diamantaires se précise au nord du Canada, l'entreprise internationale Diarough installe une usine de transformation à Matane avec l'appui d'un programme au cégep local et pour apprendre à tailler les diamants. Anne Dupéré partage alors son temps entre Matane, Montréal, Anvers et Dubaï.

Quand l'entreprise cesse ses opérations de Matane, Anne quitte la multinationale et décide de ne pas déménager aux États-Unis: «Je ne me voyais pas obliger ma famille,

Anne Dupéré est aujourd'hui PDG de la Société portuaire du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie et gère aujourd'hui une équipe d'une douzaine de personnes. «En fait, pour chacun des quatre sites qui sont sous mon autorité, j'ai surtout un rôle de chef d'orchestre», précise la dirigeante.

Et les affaires vont bien. Depuis qu'elle est entrée en fonction, alors que ces ports sont passés sous la juridiction du Québec, le trafic a sensiblement augmenté et les revenus ont grimpé de 15% par année. Les intentions d'investissement ne manquent pas, notamment du côté de Matane, avec un projet étalé sur les 10 prochaines années, ou à Gaspé, où seront fabriquées d'immenses pales d'éoliennes. «Nous avons souvent tendance à nous sous-estimer, mais au fond, il ne faut pas avoir peur de se lancer», résume Anne Dupéré avec conviction.

# Mélissa Lambert mène la tendance

Mélissa Lambert a tourné le dos à sa carrière de gestionnaire en marketing dans une entreprise de télécommunications pour fonder Lambert. Un virage qui lui sourit. La marque a séduit plusieurs générations de femmes, qui affichent leurs couleurs avec un design local, mais aussi très mode.

EMILIE LAPERRIÈRE

Lancer son entreprise en congé de maternité parce qu'on ne trouve pas le produit recherché, c'est l'histoire hors du commun derrière les sacs Lambert.

«J'étais enceinte de mon deuxième enfant et je cherchais un sac de maternité qui était à la fois chic et pratique. Je ne trouvais rien sur le marché, alors j'ai décidé d'en créer», raconte-t-elle. L'entrepreneure a travaillé avec une designer montréalaise pour concevoir les trois premiers modèles. Elle se donnait alors six mois pour lancer sa boutique en ligne, qui a vu le jour en septembre 2017. Pour financer la première production ainsi que la création du site Web et d'une image de marque, la femme d'affaires a contracté un prêt personnel de 30000\$.

Lambert compte déjà une cinquantaine de points de vente dans le reste du Canada, une présence qui va augmenter.

Aujourd'hui, Mélissa Lambert peut compter sur une équipe qui comprend aussi une directrice de production et une coordonnatrice de production. «Elles sont capables de créer beaucoup, beaucoup de modèles, et on lance de plus belles collections cinq ans plus tard.»

Bien que la conception soit réalisée ici, Lambert confie la fabrication de ses sacs en cuir végétalien à quelques manufactures chinoises triées sur le volet. Le choix de ces partenaires essentiels n'a pas été aisé. «J'ai participé à des salons commerciaux, comme le Magic Show à Las Vegas, pour rencontrer des manufacturiers. Je me suis aussi rendue en Chine pour voir les conditions de travail dans les usines et leurs produits», explique la dirigeante.

Mélissa Lambert n'envisage pas de rapatrier la production au Québec. «Il n'y a pas d'usines de sacs ici. Ceux qui font de la maroquinerie travaillent le cuir en atelier et ce sont des produits de luxe. Ça ne cadre pas avec nos sacs abordables.» Mélissa Lambert n'a pas le projet d'investir dans une manufacture. «C'est hors de mon expertise», estime-t-elle.

## AVOIR PIGNON SUR RUE, MALGRÉ TOUT

Environ 50% des ventes de Lambert s'effectuent en ligne. L'autre moitié est réalisée dans différents points de vente comme Simons, Clément ou Sports Experts. En plus des sacs et des accessoires, l'entreprise développe depuis



**EXPONENTIEL**

**La croissance, c'est le principal défi de Lambert, qui compte 30 employés. Le chiffre d'affaires double chaque année depuis 2017.**

deux ans un second créneau, les chaussures, disponibles notamment chez Chaussures Leclerc. « Ça complète super bien notre offre. La cliente qui va magasiner des souliers aime acheter un sac assorti. » Même si la boutique phare n'enregistre qu'une infime partie des ventes, Lambert tient à la conserver.

L'entreprise a déménagé ses pénates dans de nouveaux locaux plus grands l'an dernier, rue Saint-Denis à Montréal. « C'est le seul lieu où l'on peut trouver toute la collection, tous les modèles dans toutes les couleurs », indique Mélissa Lambert. La compagnie mise sur l'expérience client pour se démarquer. Les conseillères sont des expertes des produits et de leurs fonctionnalités, souligne la fondatrice. Plusieurs événements y sont organisés, comme des samedis mimosa ou chocolat chaud. « On essaie d'offrir une expérience spéciale pour celles qui se déplacent en magasin. On peut personnaliser le sac avec ses initiales, par exemple. »

**À L'ASSAUT D'AUTRES MARCHÉS**

Lambert compte déjà une cinquantaine de points de vente dans le reste du Canada. Mélissa entend néanmoins augmenter sa présence au pays. « Nos points de vente sont éparpillés un peu partout et certains sont petits. On en a à Vancouver, en Saskatchewan, au Nouveau-Brunswick... » Toronto sera dans la ligne de mire de l'entreprise l'an prochain. « La pandémie nous a apporté son lot de problèmes en imposant la fermeture des magasins. Maintenant que tout a repris, on est vraiment sur le terrain pour augmenter notre notoriété et développer au moins deux comptes majeurs au Canada », confie Mélissa Lambert.

Lambert, qui a ouvert son entrepôt il y a moins d'un an, fait aussi face à des défis logistiques. Comme la plupart des

entreprises, il faut jongler avec la rareté de la main-d'œuvre. Maintenant que l'entreprise a pris son envol, la fondatrice se concentre sur le développement de produits, mais aussi de marchés. « Mon rôle est d'assurer la croissance de Lambert », estime celle qui avoue s'impliquer encore activement dans la gestion des opérations, dans le recrutement et la rétention des employés ainsi que dans les stratégies marketing.

Après le Canada, l'entrepreneure veut se lancer à la conquête des États-Unis, New York en tête. La croissance constitue d'ailleurs le principal défi de la compagnie de 30 employés. « On a doublé notre chiffre d'affaires chaque année depuis notre fondation. Il y a beaucoup d'incertitude avec l'inflation et la possible récession, mais je suis quand même confiante, car le potentiel est immense. »



**Lambert**  
**Rang au Palmarès | Moyenne entreprise**  
**Chiffre d'affaires | 10 à 50 millions de dollars**  
**Nombre d'employés | 30**

# Premières

en affaires

Les Éditions Plurielles Canada publient le magazine papier Premières en affaires et le mensuel électronique E-Premières.

**PREMIÈRES EN AFFAIRES – HIVER 2023**

**RÉDACTRICE EN CHEF ET ASSOCIÉE** Deborah Levy  
deborah@premieresenaffaires.ca

**PARTENARIATS** Valérie Larose  
valerie@premieresenaffaires.ca

**ADMINISTRATION** Bertille Trierweiler  
info@premieresenaffaires.ca

**GRAPHISME** Dany Derkenne

**RÉVISION** Charles Gravel, Artcom

**PHOTO** Josée Lecompte

**STYLISME** Julie Boileau

**JOURNALISTE PRINCIPALE** Emilie Laperrière

**ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO**

Véronique Arseneault, Annie Bourque, Élisabeth Cordeau-Rancourt, Stéphane Desjardins, Ben Marc Diendéré, Sophie Ginoux, Ruby Irene Pratka, René Vézina, Léa Villalba

**TIRAGE ET ABONNEMENTS** Mélanie Rousseau  
melanie@premieresenaffaires.ca

**PUBLICITÉ ET CONTENUS PARTENAIRES** info@premieresenaffaires.ca

**VENTES** Nathalie Émond McQuade, Robert Vézina, Danielle Lamarre

**DISTRIBUTION** Messageries Dynamiques et Presse Commerce

**IMPRESSION** Héon & Nadeau

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

Nous reconnaissons l'appui du gouvernement du Canada

Financé par le  
gouvernement  
du Canada | **Canada**

**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 36\$ par année plus taxes.

Le magazine est distribué en kiosque et par abonnement.

Les numéros peuvent être achetés individuellement à partir de 10\$ par unité, plus taxes.

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.

Éditions Plurielles Canada inc.  
124, rue McGill, bureau 200, Montréal (Québec) H2Y 2E5  
514 649-010

# 4<sup>e</sup> PALMARÈS DES ENTREPRISES AU FÉMININ

ELLES ONT LA COTE : PLUS DE  
130 ENTREPRISES ONT ATTEINT  
UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 5 MILLIONS  
DE DOLLARS OU PLUS L'AN DERNIER.

Le 4<sup>e</sup> Palmarès des entreprises au féminin de Premières en affaires est présenté par la Caisse de dépôt et placement du Québec. Cette initiative est réalisée en collaboration avec Sun Life, L'initiative Femmes de Banque Scotia<sup>MC</sup>, BDC, l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, avec le soutien de l'Ordre des CPA du Québec et de E&Y, et avec la participation du Réseau des Femmes d'affaires du Québec et de Léger. Données compilées par Léger. Les statistiques sont basées sur les résultats des entreprises du Palmarès et des étoiles montantes.

# Centrés sur l'entrepreneuriat au féminin

Madeleine Dufour, Famille Migneron

Grâce à différentes initiatives de formation, de mentorat et de réseautage, nous outillons les femmes pour renforcer leur leadership.

 **Desjardins**  
Entreprises

## SOMMAIRE

- 44 Planification, patrimoine, Émilie Boudreault est à son affaire**  
CONTENU PARTENAIRE
- 45 LES GRANDES ENTREPRISES plus de 50 millions\$**
- 48 Se lancer en affaires: six conseils pratiques**  
CONTENU PARTENAIRE
- 49 LES MOYENNES ENTREPRISES 10 à 50 millions\$**
- 55 LES FORCES VIVES 5 à 10 millions\$**
- 60 Andreea Crisan aux commandes de Andy Transport**  
Emilie Laperrière
- 62 Berger: une histoire de famille**  
Emilie Laperrière
- 64 Écoresponsable, même en vacances**  
CONTENU PARTENAIRE
- 65 Caroline Biron: l'entreprise comme discipline sportive**  
René Vézina
- 66 ORAM, Plomberie Jubinville et Portes Lambton: ralentissement en vue dans la construction**  
Emilie Laperrière
- 68 LG2 et bicom, les indépendantes**  
Emilie Laperrière
- 70 La philanthropie: une approche familiale**  
CONTENU PARTENAIRE
- 71 Des transitions qui se préparent**  
Stéphane Desjardins
- 73 Comprendre son entreprise pour avoir une vision d'ensemble**  
CONTENU PARTENAIRE
- 75 LES ÉTOILES MONTANTES 1 à 5 millions\$**
- 80 Chez OPC, Maritchou Plamondon sait s'entourer**  
Emilie Laperrière
- 81 Digital Moment: trois questions à Kate Arthur**  
Emilie Laperrière
- 82 Repreneuriat hybride: un défi relevé par DELAN**  
CONTENU PARTENAIRE

## FAITS SAILLANTS

60%

des entreprises du Palmarès utilisent des prêts bancaires pour se financer.

44%

des entreprises du palmarès ont plus de 51 employés.

45 ans

est la moyenne d'âge des entrepreneures du 4<sup>e</sup> Palmarès des entreprises au féminin.

39%

des entreprises du 4<sup>e</sup> Palmarès existent depuis plus de 26 ans.

36

nouvelles entreprises dans le Palmarès cette année.

Les données de ce dossier ont été compilées par Léger. Le Palmarès s'intéresse aux entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 5 millions de dollars. Pour ce dossier, nous présentons aussi une liste de 70 étoiles montantes qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars. Nous analysons les structures d'entreprises candidates et privilégions les entreprises dont les sièges sociaux sont au Québec, avec des structures juridiques non composées. La priorité est donnée aux entreprises qui figuraient dans les éditions précédentes du Palmarès à des fins d'analyse comparative. Nous analysons aussi la combinaison des critères d'actionariat et de leadership féminins.

## Planification, patrimoine, Émilie Boudreault est à son affaire

Les temps ont bien changé depuis 1963 – la dernière année où une femme mariée avait besoin de la permission de son mari pour ouvrir un compte bancaire au Québec. Les jours où les femmes étaient écartées des décisions financières dans un couple sont révolus. Et l'argent, évidemment, n'a pas de genre. Cependant, il reste certains éléments spécifiques à prendre en compte pour les femmes qui planifient leur avenir financier. Émilie Boudreault, planificatrice financière certifiée et représentante en épargnes collectives chez IG à Alma, se décrit comme une « passionnée de finance depuis toujours ». Entre son compte Instagram, @emilieboudreault\_ig, où elle vulgarise des concepts tels que l'entrepreneuriat et l'assurance vie, et son travail quotidien, elle est déterminée à aider ses clientes et clients à trouver leur compte.

Environ la moitié de ses clients sont des femmes. Au bout de 11 ans d'expérience, elle observe un fossé générationnel chez les femmes en ce qui concerne l'aisance avec les questions financières. « Les baby-boomers et les aînées ont tendance à faire confiance à leur mari, mais chez les jeunes femmes, c'est très rare d'entendre "Mon chum s'en occupe." »

En général, elle trouve que les femmes s'éduquent de plus en plus. Il y a certains aspects de la planification financière personnelle qui prennent plus d'importance pour les femmes que pour les hommes, comme la planification d'un congé parental. « Beaucoup de mes clientes sont dans la trentaine. Si elles partent en congé maternité, je leur suggère de racheter une année de leur fonds de pension, si possible; comme ça il n'y aura pas d'incidence sur leur plan de retraite. Si elles n'ont pas de fonds de pension, le conjoint ou la conjointe qui continue à travailler peut prendre un REER de conjoint. » C'est un outil qui permet de verser des fonds dans le régime enregistré d'épargne-retraite de votre conjoint-e jusqu'à concurrence de votre plafond de cotisation personnel.

Au Québec, un couple sur trois vit ensemble sans être marié. Il s'agit là d'un arrangement qui peut comporter certains risques pour les femmes, selon Émilie Boudreault. « Quand un couple se sépare, si la maison est au nom de monsieur, madame n'a droit à rien s'ils sont conjoints de fait. S'ils sont mariés, elle a droit à la moitié [de la valeur de la maison]. » Les mêmes règles s'appliquent si un couple se sépare après cinq ans



**Émilie Boudreault**

Émilie Boudreault est planificatrice financière certifiée et représentante en épargnes collectives chez IG.

de vie commune ou après 50 ans. Pour s'assurer d'une séparation des avoirs égale en cas de séparation du couple, si l'on n'a pas l'intention de se marier, Émilie Boudreault encourage les couples à signer un contrat de vie commune auprès d'un notaire. En règle générale, les femmes vivent plus longtemps que les hommes. Au Québec, l'espérance de vie est de 81,1 ans chez les hommes et presque 85 ans chez les femmes. Le fonds de retraite prend donc toute son importance. « Il faut avoir une structure de retraite qui tient la route, dit la planificatrice financière. Si vous n'avez pas de fonds de pension, il faut vous assurer d'avoir suffisamment de placements pour permettre de subvenir à vos besoins tout au long de votre vie, idéalement sous la forme d'épargnes ou d'un régime de retraite. »



## LES GRANDES ENTREPRISES PLUS DE 50 MILLIONS \$

Ces leaders de leur industrie ont un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 millions de dollars et comptent jusqu'à plusieurs centaines d'employés.

## LES GRANDES | PLUS DE 50M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Aliments Asta</b>	<b>Stéphanie Poitras</b>	Bas-Saint-Laurent	Fabrication	201 à 500	40	Vente et fonds propres
<b>Biron Groupe Santé</b>	<b>Caroline Biron</b>	Montréal	Soins de santé et assistance sociale	Plus de 500	70	Prêts bancaires
<b>Coffrages Synergy</b>	<b>Isabelle Côté</b>	Lanaudière	Construction	Plus de 500	22	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Corporation Andy Amérique du Nord</b>	<b>Andreea Crisan</b>	Montréal	Transport et entreposage	201 à 500	22	Vente et fonds propres
<b>Dubois Agrinovation</b>	<b>Ginette Guinois</b>	Montréal	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	101 à 200	18	
<b>EPIQ Machinerie</b>	<b>Éloïse Harvey</b>	Montréal	Fabrication et équipement lourd	201 à 500	25	Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance)
<b>Germain Hôtels</b>	<b>Christiane Germain</b>	Montréal	Hébergement et services de restauration	Plus de 500	34	
<b>Groupe Guilbault</b>	<b>Nadine Guilbault</b>	Capitale-Nationale	Transport et entreposage	Plus de 500	92	
<b>Groupe SM Tardif</b>	<b>Geneviève Tardif</b>	Capitale-Nationale	Construction	201 à 500	43	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Les Emballages Carrousel</b>	<b>Brigitte Jalbert</b>	Montréal	Commerce de gros	201 à 500	51	Vente et fonds propres
<b>Les recettes Cook it</b>	<b>Judith Fetzer</b>	Montréal	Transformation agroalimentaire	Plus de 500	8	Investissement personnel Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance) Investisseurs providentiels (anges) Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres

## LES GRANDES | PLUS DE 50M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Les Tourbières Berger</b>	<b>Mélissa et Valérie Berger</b>	Bas-Saint-Laurent	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	Plus de 500	60	Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>LG2</b>	<b>Pénélope Fournier, Mireille Côté, Julie Dubé, Anne Marie Leclair</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	Plus de 500	31	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>LOGISTEC Corporation</b>	<b>Madeleine Paquin</b>	Montréal	Services maritimes et environnementaux	Plus de 500	70	
<b>Nationex</b>	<b>Catryn Pinard</b>	Montréal	Transport et entreposage	201 à 500	42	Prêts bancaires
<b>ORAM Mécanique du bâtiment</b>	<b>Marie-Claude Allaire</b>	Laurentides	Construction	201 à 500	52	Prêts bancaires
<b>P.H. Tech</b>	<b>Caroline Dallaire</b>	Chaudière-Appalaches	Fabrication	201 à 500	60	Investissement personnel Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance) Prêts bancaires
<b>Roy.</b>	<b>Julie Roy</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	Plus de 500	68	
<b>Syscomax</b>	<b>Mélissa Robitaille</b>	Laurentides	Construction	51 à 100	34	Prêts bancaires
<b>Trudeau Corporation International</b>	<b>Anne-Marie Trudeau</b>	Montréal	Commerce de gros	101 à 200	133	Investissement personnel
<b>Voyages à Rabais</b>	<b>Sylvie Myre</b>	Mauricie	Tourisme	51 à 100	21	Investissement personnel

« JE SOUHAITE QUE NOUS SOYONS DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES À NOUS ÉPANOUIR ET À ÊTRE NOUS-MÊMES À LA TÊTE D'ENTREPRISES QUI NOUS RESSEMBLENT ET QUI NOUS FONT VIBRER. »

– Judith Fetzer, Cook It



## Se lancer en affaires : six conseils pratiques



### 1 FAITES PREUVE D'AUDACE

D'après l'Indice entrepreneurial québécois 2018, les femmes ont tendance à établir des objectifs prudents, ce qui peut freiner le potentiel de croissance de leur entreprise. Vos demandes de financement doivent viser une somme suffisante pour permettre à votre entreprise de croître. Osez!

### 2 SORTEZ DES SENTIERS BATTUS

Selon les données de Statistique Canada en 2011, une majorité des entreprises appartenant à des femmes sont dans les secteurs des services (enseignement, soins de santé, arts, spectacles et loisirs) et du commerce de détail. Or, faire croître une entreprise dans ces secteurs peut s'avérer difficile. Essayez plutôt les secteurs porteurs de l'économie, comme les sciences, la technologie et l'innovation.

### 3 ÉLARGISSEZ VOTRE RÉSEAU

Recherchez la compagnie d'autres entrepreneur-e-s qui vivent des situations similaires. Le réseautage reste l'une des clés de la réussite. Intégrez des réseaux les plus diversifiés possibles, car, selon les études, les investisseurs ont tendance à investir dans leurs réseaux. Par ailleurs, trouvez un mentor pour étoffer votre plan d'affaires et bien définir vos stratégies de croissance.

### 4 AYEZ CONFIANCE

L'un des défis les plus importants auxquels les femmes sont confrontées dans le monde des affaires est ce que l'on appelle « l'écart de confiance ». Elles ont moins confiance en leurs compétences que les hommes. Selon une étude du German Institute for Economic Research, les hommes seraient plus enclins à prendre des risques qu'elles. Cessez de craindre, foncez!

### 5 SOYEZ PATIENTE

Les entreprises peuvent être confrontées à des périodes difficiles, de stagnation, voire de régression, notamment au cours des premiers mois. Soyez patiente. Si des moments de flottement se présentent, affinez votre modèle d'affaires, élargissez votre réseau de contacts, lancez une campagne de marketing, bref mettez tout en ordre pour être prête quand les affaires reprendront.

### 6 TROUVEZ VOTRE ÉQUILIBRE

La vie d'une femme entrepreneure se déroule rarement entre 9 h et 17 h. N'hésitez pas à demander de l'aide! Certaines entrepreneures estiment qu'il est inutile de séparer travail et vie personnelle, et suggèrent d'intégrer ces deux facettes. Trouvez une formule qui fonctionne pour vous!

Pour plus de conseils, visitez [investquebec-factorielle.com](http://investquebec-factorielle.com)



## LES MOYENNES ENTREPRISES 10 À 50 MILLIONS \$

Ces entreprises bien établies ont un chiffre d'affaires annuel qui va de 10 à 50 millions de dollars. Elles emploient plusieurs dizaines de collaborateurs.

## LES MOYENNES | 10 M\$ À 50 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES	
					D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Adviso</b>	Elizabeth Henry	Montréal	Autre	101 à 200	20	Vente et fonds propres
<b>BARIL Manufacturier</b>	Marie-Ève Baril	Mauricie	Fabrication	51 à 100	36	Investissement personnel
<b>Beauté Star</b>	Marie-Christine Bourdon, Marie-Danielle Bourdon	Laval	Commerce de gros et de détail	201 à 500	44	
<b>Bien Chez Soi</b>	Alison Green	Montérégie	Soins de santé et assistance sociale	Plus de 500	14	Investissement personnel
<b>Boulangerie St-Donat</b>	Marie-Ève St-Amour	Lanaudière	Fabrication	51 à 100	98	Investissement personnel Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires
<b>Brio boutique de management</b>	Caroline Ménard, Alexandra Corbeil, Céline Huot, Marie-Paule Giguère	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	18	Prêts bancaires
<b>Cinélande</b>	Nick Jolicœur, Stéphanie Lord	Montréal	Production de contenu publicitaire	51 à 100	34	Investissement personnel
<b>Clinique chirurgicale de Laval</b>	Josée Morin	Laval	Soins de santé et assistance sociale	201 à 500	13	Prêts bancaires
<b>Constructions Bâtiments Québec (BQ)</b>	Johanne Guertin	Montérégie	Construction	21 à 50	44	Prêts bancaires
<b>Cordé Électrique</b>	Lise Déziel	Estrie	Autres secteurs manufacturiers (bois, produits métalliques, matériel de transport, caoutchouc-plastique, machinerie et équipements, produits chimiques, etc.)	101 à 200	12	
<b>Drummondville Volkswagen</b>	Nathalie Boies	Centre-du-Québec	Concessionnaire automobile	51 à 100	12	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>EcoloPharm</b>	Sandrine Milante	Montérégie	Fabrication	21 à 50	12	Financement privé (ex.: capital de risque, de croissance) Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres

## LES MOYENNES | 10 M\$ À 50 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES	
					D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Edgenda</b>	Marie-Pier St-Hilaire, Nathalie Gosselin, Sara Garneau	Capitale-Nationale	Services professionnels, scientifiques et techniques	201 à 500	22	Investissement personnel
<b>Enveloppe Concept</b>	Zara-Emmanuelle Villani	Montréal	Fabrication	51 à 100	34	Prêts bancaires
<b>Equifruit</b>	Jennie Coleman	Montréal	Importation et services marketing	1 à 20	16	
<b>Fumoir Grizzly</b>	Laura Boivin	Capitale-Nationale	Fabrication	51 à 100	31	Investissement personnel Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Groupe Ashton</b>	Émilie Adam	Capitale-Nationale	Services de restauration et débit de boisson	Plus de 500	54	Investissement personnel Argent de mes proches Financement privé (ex.: capital de risque, de croissance) Prêts bancaires
<b>Groupe Cambli</b>	Véronique Tougas	Montérégie	Fabrication	101 à 200	29	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Groupe Magnitude</b>	Manon Leclerc	Capitale-Nationale	Fabrication	51 à 100	33	Prêts bancaires
<b>Groupe MMI</b>	Annie Laplante	Montréal	Nettoyage commercial	201 à 500	30	
<b>Groupe Sutton Performer</b>	Linda Mandanici	Montréal	Services immobiliers, services de location et de location à bail	1 à 20	19	Investissement personnel
<b>IGA Extra Shawinigan</b>	Séléna Baril	Mauricie	Commerce de détail	101 à 200	16	Investisseurs providentiels (anges)
<b>Ilot 307</b>	France Régimbal	Montréal	Commerce de gros	1 à 20	27	Prêts bancaires
<b>Int-elle corporation</b>	Mirka Boudreau	Côte-Nord	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	5	Investissement personnel Argent de mes proches Financement privé (ex.: capital de risque, de croissance) Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires

## LES MOYENNES | 10 M\$ À 50 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES	
					D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Jambette</b>	<b>Marie-Noël Grenier</b>	Chaudière-Appalaches	Fabrication	51 à 100	39	Prêts bancaires
<b>JOELLE</b>	<b>Joelle Desaulniers</b>	Mauricie	Commerce de détail et fabrication	51 à 100	6	
<b>Karine Joncas Cosmétiques</b>	<b>Karine Joncas</b>	Montréal	Commerce de gros	21 à 50	20	Investissement personnel Vente et fonds propres
<b>KO Média</b>	<b>Sophie Banford</b>	Montréal	Industrie de l'information et industrie culturelle	21 à 50	7	Investissement personnel Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>La Maison Orphée</b>	<b>Élisabeth Bélanger, Éleine Bélanger</b>	Capitale-Nationale	Fabrication	21 à 50	39	Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Lambert Design</b>	<b>Mélissa Lambert</b>	Montréal	Commerce de détail	21 à 50	5	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Le Groupe Multi Luminaire</b>	<b>Catherine Patry</b>	Laval	Commerce de détail	51 à 100	44	
<b>Les Aliments Morehouse Canada</b>	<b>Karina Massicotte</b>	Laval	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	51 à 100	23	
<b>Les industries Cendrex</b>	<b>Francine Pomerleau</b>	Montréal	Autres secteurs manufacturiers (bois, produits métalliques, matériel de transport, caoutchouc-plastique, machinerie et équipements, produits chimiques, etc.)	51 à 100	37	
<b>Les Viandes biologiques de Charlevoix</b>	<b>Elsa Girard, Natasha McNicoll</b>	Capitale-Nationale	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	21 à 50	21	
<b>LG Cloutier</b>	<b>Valérie Rancourt-Grenier</b>	Chaudière-Appalaches	Fabrication	101 à 200	43	Investissement personnel Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance) Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>LOOP Mission</b>	<b>Julie Poitras-Saulnier</b>	Montréal	Transformation agroalimentaire	51 à 100	6	

## LES MOYENNES | 10 M\$ À 50 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES	
					D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>LSR GesDev / Groupe LS4</b>	<b>Annie Lemieux</b>	Montréal	Services immobiliers, services de location et de location à bail	21 à 50	10	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Nubik</b>	<b>Katie Bussièrès</b>	Lanaudière	Technologie de l'information	101 à 200	7	Vente et fonds propres
<b>Oberson</b>	<b>Alexandra Oberson</b>	Laval	Commerce de détail	101 à 200	60	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Paber Aluminium</b>	<b>Geneviève Paris</b>	Chaudière-Appalaches	Fabrication	101 à 200	41	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Peintures Euroteck</b>	<b>Mélissa Guay</b>	Montréal	Commerce de gros et de détail	1 à 20	32	
<b>Plomberie Richard Jubinville</b>	<b>Sandra Jubinville</b>	Montréal	Construction	51 à 100	36	
<b>Pneus Ratté</b>	<b>Charlyne Ratté</b>	Capitale-Nationale	Commerce de détail	101 à 200	88	
<b>Portes et fenêtres Aritek</b>	<b>Josée Bilodeau, Catherine Dupuis, Bianca Dupuis</b>	Chaudière-Appalaches	Construction	101 à 200	35	Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Portes Lambton</b>	<b>Alexandra Jacques, Marie-Pier Jacques</b>	Estrie	Construction	101 à 200	30	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>PRANA Biovegan</b>	<b>Marie-Josée Richer</b>	Montréal	Transformation agroalimentaire	101 à 200	16	
<b>Pratico Pratiques</b>	<b>Caty Bérubé</b>	Capitale-Nationale	Édition et agence de communication	1 à 20	18	Subventions ou programmes de financement Vente et fonds propres
<b>Provencher_Roy</b>	<b>Sonia Gagné</b>	Montréal	Construction	201 à 500	40	Investissement personnel
<b>Quinco &amp; Cie</b>	<b>Éleine Paquin</b>	Estrie	Fabrication	51 à 100	22	Investissement personnel Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires
<b>Richard &amp; Cie</b>	<b>Nathalie Richard</b>	Capitale-Nationale	Commerce de gros	21 à 50	21	Argent de mes proches Prêts bancaires

## LES MOYENNES | 10 M\$ À 50 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES	
					D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>RocArtz</b>	<b>Marie-Line Ferland</b>	Montréal	Fabrication	51 à 100	11	Prêts bancaires
<b>Safari Condo</b>	<b>Dominique Nadeau</b>	Chaudière-Appalaches	Fabrication	101 à 200	24	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>SDK et associés</b>	<b>Hélène Brisebois</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	64	Investissement personnel
<b>Sports DRC</b>	<b>Émilie St-Laurent</b>	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Commerce de détail	21 à 50	50	Prêts bancaires
<b>STGM Architecture</b>	<b>Dominique St-Gelais, Karine Faucher-Lamontagne, Paule Bourdon, Valérie Gagné, Isabelle Bourque, Anouk Boucher-Pilon et Elsa Vincent</b>	Capitale-Nationale	Services professionnels, scientifiques et techniques	101 à 200	21	Prêts bancaires
<b>Techno Diesel</b>	<b>Caroline Thuot, Marilène Thuot, Andrée-Anne Thuot, Marjorie Thuot</b>	Lanaudière	Transport par camion	101 à 200	45	Prêts bancaires
<b>Télénet Communications</b>	<b>Annick St-Pierre</b>	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Technologie de l'information et des communications	21 à 50		Investissement personnel Financement privé (ex.: capital de risque, de croissance) Prêts bancaires
<b>Toitures Couture &amp; Associés</b>	<b>Maryse Couture</b>	Montérégie	Construction	101 à 200	41	Prêts bancaires
<b>Topring</b>	<b>Anne-Catherine Ménard</b>	Montérégie	Fabrication	51 à 100	43	
<b>Trans-Herb e</b>	<b>Johanne Dion</b>	Montérégie	Fabrication	101 à 200	30	Prêts bancaires
<b>Unimédic</b>	<b>Pascale Lamarche</b>	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Sciences de la vie et soins de santé	51 à 100	15	

« CE SUCCÈS REFLÈTE LA TRANSFORMATION PROFONDE ET NÉCESSAIRE DU MONDE DU TRAVAIL. »

– Caroline Menard, Alexandra Corbeil, Céline Huot, Marie-Paule Giguère, Brio Boutique de management

## LES FORCES VIVES 5 À 10 MILLIONS \$

Ces PME dynamiques ont un chiffre d'affaires annuel compris entre 5 et 10 millions et reflètent la composition du tissu économique du Québec.

## LES FORCES VIVES | 5 M\$ À 10 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	ANNÉES		FINANCEMENT
				EMPLOYÉS	D'EXISTENCE	
<b>Absolu</b>	Linda Desrochers, Jessica Langlois, Shanie Dauphinais	Centre-du-Québec	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	35	Vente et fonds propres Marge de crédit
<b>Agence Unik</b>	Geneviève Delagrave, Lisa-Lune St-Jean Lemieux, Marie-Claude Jourdain	Laval	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	5	Vente et fonds propres
<b>Alia Conseil</b>	Catherine Privé	Capitale-Nationale	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	28	Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Atelier de soudure Gilles Roy</b>	Mélanie Roy	Bas-Saint-Laurent	Fabrication	21 à 50	42	Prêts bancaires Peu de prêts
<b>Baléco (The Unscented Company)</b>	Anie Rouleau	Montréal	Produit pour la maison et pour le corps	1 à 20	5	
<b>Besco</b>	Sylvie Percy	Laval	Construction	1 à 20	45	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>bicom</b>	Vicky Boudreau, Marie-Noëlle Hamelin	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	16	Investissement personnel
<b>Biodextris</b>	Christine Jacques	Laval	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	7	Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance)
<b>BKIND</b>	Marilyne Bouchard	Montréal	Commerce de détail	1 à 20	8	Investissement personnel
<b>Bleu Lavande</b>	Nathalie Nasser	Estrie	Commercialisation	21 à 50	18	
<b>Boulangerie MariePain</b>	Pascale Perreault, Élisabeth Perreault	Lanaudière	Commerce de gros et de détail	101 à 200	42	
<b>Cartier</b>	Audrée Couture	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	3	
<b>CASACOM</b>	Marie-Josée Gagnon	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	21	Vente et fonds propres

## LES FORCES VIVES | 5 M\$ À 10 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	ANNÉES		FINANCEMENT
				EMPLOYÉS	D'EXISTENCE	
<b>Chef Brigade</b>	Isabelle Eysseric	Montréal	Fabrication	21 à 50	13	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires
<b>Clinique de médecine industrielle et préventive du Québec</b>	Hermante Ayotte	Montréal	Santé et sécurité au travail	21 à 50	45	Argent de mes proches
<b>Construction Nivo-Tech</b>	Mélissa Lapointe	Saguenay-Lac-Saint-Jean	Construction	21 à 50	32	Investissement personnel Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Couvreur Rolland Boudreault</b>	Josée Boudreault	Outaouais	Architecture, génie, construction	51 à 100	50	
<b>Delegatus services juridiques</b>	Pascale Pageau	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	51 à 100	17	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Entreprises Maltais</b>	Julie Laberge	Nord-du-Québec	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	21 à 50	35	Prêts bancaires
<b>fdmt</b>	Karine Gagner	Montréal	Commerce de gros	21 à 50	20	Investissement personnel Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires
<b>Groupe Axiomatech</b>	Josée Dufour	Laval	Construction	1 à 20	15	Vente et fonds propres
<b>Groupe Intervia</b>	Caterina Milioto	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	7	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Harmonia Assurance</b>	Annette Dufour	Abitibi-Témiscamingue	Finance et assurances	51 à 100	8	Vente et fonds propres
<b>Industries Udaco</b>	Caroline Baril	Lanaudière	Autres secteurs manufacturiers (bois, produits métalliques, matériel de transport, caoutchouc-plastique, machinerie et équipements, produits chimiques, etc.)	21 à 50	37	
<b>JOVACO Solutions</b>	Valérie Coutu	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	39	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres

## LES FORCES VIVES | 5 M\$ À 10 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	ANNÉES		
				EMPLOYÉS	D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Jus Dose</b>	<b>Geneviève Brousseau Provencher</b>	Montréal	Fabrication	21 à 50	9	Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance) Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>KROME Services</b>	<b>Sandrine Tremblay</b>	Montréal	Construction	1 à 20	5	Prêts bancaires
<b>Lachance Gravel</b>	<b>Annik Lachance Gravel</b>	Saguenay–Lac-Saint-Jean	Hygiène et salubrité - Service de distribution	101 à 200	7	Prêts bancaires
<b>La Fourmi Bionique</b>	<b>Geneviève Gagnon</b>	Montréal	Fabrication	1 à 20	18	Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Les Sœurs en Vrac</b>	<b>Stéphanie Provost, Natalie Catherine Provost, Claudine Provost</b>	Montréal	Commerce de gros	21 à 50	24	Prêts bancaires
<b>Made in</b>	<b>Auréli Sauthier, Sophie Benarab</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	10	Vente et fonds propres
<b>Madessa</b>	<b>Lina Ritvisay</b>	Laval	Services professionnels, scientifiques et techniques	101 à 200	8	
<b>Nancy Martel et Marie-Claude Thivierge pharmaciennes</b>	<b>Nancy Martel et Marie-Claude Thivierge</b>	Capitale-Nationale	Soins de santé et assistance sociale	21 à 50	6	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Pampleousse Productions</b>	<b>France Beaudoin</b>	Montréal	Production télévision	1 à 20	10	
<b>Parikart</b>	<b>Hélène Paré, Sylvie Picard</b>	Chaudière-Appalaches	Beauté	21 à 50	28	
<b>Pharmacie Jennifer Dastous</b>	<b>Jennifer Dastous</b>	Côte-Nord	Soins de santé et assistance sociale	21 à 50	25	Prêts bancaires
<b>Pharmacies Stéfanie Ouellet Familiprix</b>	<b>Stéfanie Ouellet</b>	Capitale-Nationale	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	40	Investissement personnel Prêts bancaires

## LES FORCES VIVES | 5 M\$ À 10 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	ANNÉES		
				EMPLOYÉS	D'EXISTENCE	FINANCEMENT
<b>Pigeon Brands</b>	<b>Élyse Boulet</b>	Montréal	Autres services (sauf les administrations publiques)	51 à 100	45	Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance)
<b>Portes et fenêtres Verchères</b>	<b>Stéphanie Gingras</b>	Montréal	Construction	1 à 20	13	Argent de mes proches
<b>PRISME architecture</b>	<b>Krystel Flamand</b>	Montréal	Services professionnels en architecture	21 à 50	65	Prêts bancaires
<b>Signalisation de Ville</b>	<b>Marilyne Vallières</b>	Laurentides	Services professionnels, scientifiques et techniques	101 à 200	8	
<b>Soudure MetalCo</b>	<b>Maude Véronneau</b>	Laurentides	Fabrication	21 à 50	3	Investissement personnel Prêts bancaires
<b>Terre à soi, magasin général écologique</b>	<b>Annie Martel</b>	Montréal	Commerce de détail	21 à 50	13	Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>Toc Toc Communications</b>	<b>Caroline Desautels</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	25	Investissement personnel
<b>Vigilance Santé</b>	<b>Andrée-Anne Chevalier</b>	Lanaudière	Industrie de l'information et industrie culturelle	51 à 100	31	Investissement personnel Subventions ou programmes de financement Prêts bancaires Vente et fonds propres
<b>VIVA médico-esthétique</b>	<b>Cécile Dufour</b>	Capitale-Nationale	Clinique médico-esthétique	51 à 100	10	
<b>V Kosmetik</b>	<b>Vickie Joseph</b>	Montréal	Commerce de gros	1 à 20	6	Investissement personnel Financement privé (ex. : capital de risque, de croissance)
<b>Womance Style de vie</b>	<b>Andréanne Marquis</b>	Capitale-Nationale	Commerce en ligne	21 à 50	6	
<b>Zorah biocosmétiques</b>	<b>Mélissa Harvey</b>	Montréal	Fabrication	21 à 50	16	Prêts bancaires BDC

« LES FEMMES DOIVENT PRENDRE LEUR PLACE DANS LES SECTEURS COMME LA CONSTRUCTION ET L'INGÉNIERIE. »

– Sandrine Tremblay, Krome

# ANDREEA CRISAN AUX COMMANDES DE ANDY TRANSPORT

En reprenant les rênes de l'entreprise de son père en 2021, Andreea Crisan a insufflé un vent de fraîcheur à l'industrie du transport. La femme d'affaires n'entend pas s'arrêter en si bon chemin. Le fonds de solidarité FTQ a récemment annoncé un investissement dans l'entreprise.

EMILIE LAPERRIÈRE

Andreea Crisan n'avait que 11 ans quand ses parents et elle ont quitté la Roumanie pour s'installer à Montréal, en 2001. Incapable de se trouver un emploi, son père, chauffeur d'autobus, achète alors un camion et fonde Andy Transport. La minuscule entreprise des débuts a fait place à une compagnie d'envergure : elle compte aujourd'hui environ 500 employés et constitue l'une des 250 plus grandes flottes d'Amérique du Nord. La huitième en importance au Québec. Son chiffre d'affaires dépasse les 50 millions de dollars. La transition à la tête de l'entreprise se passe bien pour la jeune trentenaire. « Mon père s'est retiré, alors j'ai beaucoup de place. Même s'il y a toujours des imprévus, on préparait ce changement depuis longtemps », explique Andreea Crisan.

## Andy Transport est devenue l'une des 250 plus grandes flottes d'Amérique du Nord.

La présidente-directrice générale fait figure d'exception dans l'industrie du transport, malgré le fait qu'elle constate une certaine évolution. « Il y a plus de femmes en termes de représentation et elles grimpent les échelons. Mais la grande majorité des entreprises sont encore dirigées par des hommes. » L'organisation mise sur l'innovation et n'hésite pas à sortir des sentiers battus. Il y a quelques années, elle a par exemple mis en place un centre de formation pour ses chauffeurs. « La pratique existait aux États-Unis, mais ce n'était pas quelque chose qu'une entreprise de notre taille faisait. »

### GROS PLAN SUR LA CROISSANCE

Andreea Crisan et son équipe ont élaboré un plan de croissance pour les quatre divisions d'Andy Corporation. « Certaines sont plus en mode "entreprises en démarrage". Elles sont passées de zéro à un certain chiffre d'affaires. D'autres essaient de mieux se positionner dans leur division. Mais elles sont toutes en mode croissance. » Cette croissance se fera principalement de façon organique, mais Andreea Crisan ne ferme pas la porte à quelques acquisitions dans les 24 prochains mois. Le fonds de solidarité FTQ, qui a récemment annoncé un investissement dans la prochaine phase de croissance d'Andy Corporation, ne tarit pas d'éloges envers la société et sa dirigeante. « C'est une entreprise qui se démarque par son potentiel, sa stratégie, sa vision », lance Gilles Poulin, vice-président, Placements privés et investissements d'impact – aérospatiale, infrastructures et transport à la FTQ. « La jeune présidente et son équipe de direction modernisent les pratiques de cette industrie avec leurs nouvelles méthodes de travail. On croit beaucoup en Andreea et en ses capacités », ajoute-t-il. Il estime aussi que l'entreprise est en avance sur son temps en ce qui a trait aux pratiques ESG. Le Fonds FTQ accompagnera Andy Corporation sur une longue période s'il faut en juger par leurs partenariats passés. « On a des investissements qui remontent à plus de 30 ans », souligne Gilles Poulin.

Ce partenariat à long terme permettra notamment à Andy Corporation de mettre en place un conseil d'administration auquel siégeront dorénavant des membres externes, provenant aussi du Fonds FTQ. « On devient actionnaire minoritaire, précise-t-il. On ne s'implique pas dans la gestion ou dans les opérations, seulement dans la haute gouvernance, comme le CA ou le plan stratégique. » Le fonds de solidarité suivra l'entreprise dans sa croissance au fil des années. Il pourra par exemple réinvestir au moment des transactions majeures ou des tournants de l'entreprise. « On sera là aussi pour Andy Corporation en cas de périodes plus difficiles », assure Gilles Poulin.

Andy Corporation  
Rang au Palmarès | Grande entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | plus de 50 millions de dollars  
Plus de 500 employés

# Berger: une histoire de famille

La transition s'est déroulée en douceur pour la société mondiale de mélanges horticoles. Les codirigeantes, à la barre de Berger depuis 2015, ont officialisé le changement de règne récemment en endossant également le rôle de coprésidentes du conseil consultatif, auquel elles participent depuis qu'elles ont 25 ans.

EMILIE LAPERRIÈRE

Les sœurs Valérie et Mélissa Berger n'étaient pas nécessairement prédestinées à reprendre les rênes de l'entreprise familiale. « Mon père ne nous a jamais mis de pression, assure Mélissa. On a fait toutes les deux des études et travaillé ailleurs avant de nous décider à faire le saut. Je pense que c'était important qu'on passe par d'autres chemins avant, qu'on bâtisse notre confiance. » Mélissa a travaillé chez L'Oréal tandis que Valérie a déjà été à l'emploi de PepsiCo. « On a un coach, Claude Laliberté, qui nous accompagne depuis les 15 dernières années, souligne Valérie. Ça ne s'est pas fait tout seul. » Sa sœur remarque qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui réussissent à faire le transfert de la deuxième à la troisième génération. « Il faut être organisé, communiquer et vraiment se respecter pour que ça marche », dit-elle.

« On ne peut pas gérer de la même façon que mon père et mon oncle, mais j'ai le goût de dire que les valeurs sont les mêmes. »

– Mélissa Berger

Les deux acolytes ont aujourd'hui l'impression de poursuivre le rêve de leur grand-mère, Huguette Théberge. « C'est le rêve d'une madame assez exceptionnelle qui a lancé Berger en 1963. » À l'époque, c'était une petite révolution. Après deux ans, Alcide Berger a rejoint sa femme à la tête de l'organisation. « Chez nous, on repose beaucoup



Valérie et Mélissa Berger

sur le travail d'équipe », estime Valérie. Les sœurs sont le troisième duo à diriger l'entreprise. Dans cette nouvelle étape de développement de la grande entreprise, Mélissa et Valérie succèdent à leur père Claudin et à leur oncle Régis, qui étaient passés aux commandes en 1980. Certains employés ont connu les trois générations de dirigeants et sont encore dans l'organisation.

## GÉRER LA CROISSANCE

Depuis leur arrivée, les dirigeantes misent sur une croissance continue. Et pour cause, le chiffre d'affaires a quadruplé. « On ne peut pas gérer de la même façon que mon père et mon oncle, mais j'ai le goût de dire que les valeurs sont les mêmes », croit Mélissa. « On prend soin de notre monde de la même façon, ajoute Valérie. Au-delà de ça, ce qui nous différencie, c'est qu'on doit s'appuyer sur une structure à plusieurs niveaux. » Berger compte désormais 9 usines, 14 sites de récolte et près de 900 employés. Les coprésidentes ont structuré l'organisation et s'appuient sur des outils de gestion pour garder un œil sur l'ensemble des opérations. Une usine de production a récemment vu le jour au Manitoba. Les produits de Berger sont présents déjà dans 20 pays. Comme l'Amérique du Sud émerge dans le monde de l'agriculture, la région sera dans la mire de Berger. « On est toujours en train de regarder où il faut se positionner pour continuer à croître », dit Valérie.

Malgré l'expansion, les deux partenaires essaient de rester en contact avec leurs salariés. « On rencontre tous nos employés au minimum quatre fois par année, sur

tous les sites, ajoute cette dernière. On leur dit comment l'entreprise se porte et quelles sont nos orientations. Avec la nouvelle réalité du télétravail, on ne veut pas perdre non plus nos valeurs », admet Mélissa. Énormément d'efforts sont donc consacrés pour préserver la culture d'entreprise et bien intégrer les nouvelles recrues. « On veut qu'ils sachent qu'on n'est pas là juste pour des raisons économiques, mais aussi pour des raisons sociales. » Berger s'engage dans sa communauté, et soutient par exemple un nouveau CPE sur le site du siège social de Berger à Saint-Modeste. « On aide les femmes à se positionner sur le marché du travail. On veut soutenir les jeunes familles et rendre le milieu de vie agréable. À travers le succès de l'organisation, notre objectif, à Valérie et moi, c'est de redonner et de faire une différence. »

Berger, c'est 9 usines,  
dont une au Manitoba,  
14 sites de récolte et près  
de 900 employés.

Berger  
Rang au Palmarès | Grande entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | plus de 50 millions de dollars  
Plus de 500 employés



## Devenez membre de l'AFEQ en 2023 !

Vous êtes entrepreneur.e, travailleuse.e autonome ou tout simplement interpellé.e par l'en-intrapreneuriat féminin dans la ville de Québec ET vous souhaitez développer votre réseau ainsi que vos compétences d'affaires ?

Rejoignez l'AFEQ sans plus attendre: réseautage, développement personnel et professionnel, inspiration et plus encore vous attendent dans nos événements en 2023 !

Au plaisir de vous accueillir dans notre belle communauté !  
Pour devenir membre: [afequebec.com](http://afequebec.com)







© Nathan Hurst

## Écoresponsable, même en vacances

**Connaissez-vous le tourisme écoresponsable? Cette pratique est une façon de voyager qui respecte au mieux les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Le tourisme durable est essentiel pour notre planète et son avenir.**

Sensibilisés aux conséquences environnementales, plusieurs complexes hôteliers se sont engagés à réduire leur empreinte en adoptant des pratiques durables. Certains hôtels ont, entre autres, éliminé les plastiques à usage unique, offrant des bouteilles en verre à remplir aux stations d'eau prévues à cet effet.

D'ailleurs, différents types de certifications existent pour valider les efforts des hôtels en matière de

tourisme durable. Elles sont basées sur les critères du Global Sustainable Tourism Council, la référence mondiale dans le domaine.

Vous souhaitez passer des vacances dans un établissement reconnu pour son respect de l'environnement? Chez Voyages à Rabais, nous simplifions la démarche grâce à un nouveau filtre dans le moteur de recherche de notre site Web, permettant de mettre de l'avant les hôtels écoresponsables, peu importe le voyageur souhaité.

Très souvent, de petits gestes simples peuvent être posés pour voyager de manière écoresponsable: penser à éteindre les lumières de sa chambre avant de sortir, ajouter une bouteille d'eau réutilisable dans sa valise, favoriser les pailles réutilisables et jeter ses mégots de



**Sylvie Myre**

Sylvie Myre est présidente de Voyages à Rabais, Tours Amérique et Objectif Monde.

cigarette aux endroits prévus à cet usage. Si possible, ne pas changer ses serviettes de plage tous les jours. Enfin, jeter ses déchets dans les poubelles et les bacs de recyclage et non par terre, ça va de soi. Ensemble, voyageons de manière respectueuse, pour une planète en bonne santé.



## Caroline Biron: l'entreprise comme discipline sportive

Pour réussir au golf, il faut être persévérant, patient, résilient, concentré, discipliné. Il en est de même dans bien d'autres sports et ce sont aussi les qualités dont font preuve les grands dirigeants... et les dirigeantes, puisque c'est ce qu'en dit Caroline Biron, présidente et cheffe de la direction de Biron Groupe Santé depuis l'an dernier.



« Il faut se retrousser les manches, mais pas au détriment de la vie courante. »

– Caroline Biron

RENÉ VÉZINA

Le Groupe Biron regroupe plus de 1000 employés et se déploie en 5 unités d'affaires: laboratoires, soins du sommeil, imagerie médicale, génétique et services aux entreprises. Le réseau compte environ 120 points de service, laboratoires et centres de prélèvements. Caroline Biron vient de prendre la tête d'une entreprise familiale fondée en 1952 par son père, Denis, décédé en 2019, mais qui avait entretemps laissé les rênes à ses trois filles. Ève-Lyne en a assumé la direction du milieu des années 1990 jusqu'en 2014, puis Geneviève, jusqu'en 2021, et Caroline, depuis 2022.

À l'âge de 14 ans, Caroline passait son temps libre au service de réception des échantillons, pour aller ensuite accueillir des patients ou porter des messages. « Toute jeune, mon père m'invitait dans le laboratoire pour me faire découvrir les microscopes et les rudiments de la biochimie. Mon père et ma mère, Ève, parlaient affaires entre eux. C'était dans la bulle familiale. »

Caroline décroche un baccalauréat en génie civil à l'Université McGill. Peu à peu, elle gravit les échelons de

ressourcer, de créer des perspectives, de garder des idées claires et même de méditer», confie Caroline Biron, qui demeure très active: jogging, ski, natation, tennis. Caroline mise aujourd'hui sur l'entreprise et sur sa famille. Son ambition est de maintenir les valeurs fondamentales de l'entreprise et de répondre aux besoins des patients: « Il nous faut préserver un leadership fort, dit-elle, en misant sur notre potentiel d'innovation et d'agilité. Mon objectif, finalement, est de consolider Biron comme une entreprise sereine, pérenne et équilibrée. »

C'est ainsi que Caroline Biron affiche les préoccupations d'une dirigeante de la nouvelle génération et entend se réserver du temps avec ses proches. « De toutes mes fibres, celle de la vie familiale est la plus forte, et j'y consacre tout le temps que je peux. Je pars bientôt vers le Sud. Avec mes sœurs et ma mère, qui va célébrer ses 80 ans, nous allons passer du bon temps ensemble. » Concilier la vie familiale, la vie professionnelle et la vie sportive, pour Caroline, c'est comme avancer sur un parcours de golf, avec un moment de recul, en pensant à toutes les autres femmes qui doivent composer avec des impératifs: « Je dirais qu'il faut être audacieuse tout en s'écoulant. Il faut se retrousser les manches, mais pas au détriment de la vie courante. Et que l'on soit homme ou femme, on ne peut pas tout régler par soi-même. Il faut bien s'entourer. », conclut-elle.

Biron

Rang au Palmarès | Grande entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | plus de  
50 millions de dollars  
Plus de 500 employés

## ORAM, Plomberie Jubinville et Portes Lambton : ralentissement en vue dans la construction

Hausse des coûts des matériaux, problèmes d'approvisionnement, pénurie de main-d'œuvre... l'industrie de la construction fait face à de nombreux défis depuis quelques années, et un repli est attendu en 2023. Trois dirigeantes de PME du secteur expliquent comment elles gardent le cap.

EMILIE LAPERRIÈRE

« L'industrie de la construction est assez mouvementée en ce moment », concède d'entrée de jeu la coprésidente d'ORAM, une entreprise en mécanique du bâtiment. Marie-Claude Allaire souligne par exemple qu'en plomberie, plusieurs produits sont importés de l'Asie. « Avec la pandémie, ça a eu des répercussions importantes sur le prix des matériaux et des transports. Tirer notre épingle du jeu n'a pas été facile. » L'organisation a dû négocier pour minimiser les conséquences sur ses propres prix et ses contrats.

Comme les autres entrepreneurs en construction, le quotidien d'Alexandra Jacques comporte son lot de défis. La présidente de Portes Lambton doit notamment maintenir sa capacité de production, revoir ses procédures pour intégrer l'automatisation ainsi que s'adapter à l'inflation salariale et à la flambée des prix des matières premières.

Afin de pallier le manque de travailleurs, le manufacturier de portes en bois a mis en place différentes solutions. « On a amélioré nos procédures du début à la fin. Pour réduire les coûts de manutention, on a automatisé et robotisé certaines opérations », donne en exemple la chef d'entreprise. L'entreprise familiale de 130 employés planche sur un investissement pour la machinerie et un diagnostic 4.0 qui devraient être mis en œuvre cette année. Sandra Jubinville, présidente-directrice générale de Plomberie



Jubinville, croit pour sa part que le principal défi est lié au changement. « En tant qu'entrepreneure, il faut gérer les nouvelles réalités du monde du travail, trouver comment innover dans l'industrie avec la technologie. On est en train de vivre un vent de changement », remarque-t-elle.

« Pour les postes de bureau, on réussit à combler les besoins rapidement. On manque de travailleurs pour ce qui est des chantiers. »

– Marie-Claude Allaire, ORAM

### LA FORCE DE L'ÉQUIPE

Pour réussir, Alexandra Jacques estime également qu'il faut être disponible pour les salariés, leur offrir de la flexibilité, des conditions attrayantes et travailler sur notre marque employeur. « Quand les gens se sentent écoutés et valorisés, on crée un milieu de travail où il fait bon vivre. » Portes Lambton fait briller ses employés et tente de les rendre fiers de faire partie de l'entreprise pour augmenter leur sentiment d'appartenance. « On leur montre à quoi leur travail sert, dans quels projets prestigieux leurs produits

sont utilisés », illustre Alexandra Jacques. La pénurie de main-d'œuvre se fait surtout sentir en ce moment pour ORAM. « Pour les postes de bureau, on réussit à combler les besoins rapidement. On manque de travailleurs pour ce qui est des chantiers. On essaie d'améliorer nos façons de faire pour être plus efficaces », relate Marie-Claude Allaire. Au cours des deux dernières années, l'entreprise a implanté la préfabrication et la précoupe de la tuyauterie en entrepôt, réduisant ainsi le nombre de plombiers sur le terrain. « On a aussi une équipe de ressources humaines super proactive qui a, à titre d'exemple, mis en place un programme de référencement. »

« Portes Lambton a rivalisé d'imagination pour ne pas faire subir la hausse des prix seulement à ses clients. Planifier les commandes jusqu'à six mois à l'avance, c'est ce qui nous a sauvés. »

– Alexandra Jacques

### INFLATION, PRESSION SUR LES PRIX

Portes Lambton a rivalisé d'imagination pour ne pas faire subir la hausse des prix seulement à ses clients. « C'est vraiment un travail d'équipe. Les gens dans l'usine nous aident beaucoup et nous donnent des trucs. Il a fallu se remettre en question, trouver des alternatives, des produits équivalents moins chers, d'autres procédés », explique la présidente. En raison des problèmes d'approvisionnement, l'équipe doit gérer l'inventaire de main de maître pour éviter la pénurie. La compagnie collabore désormais plus étroitement avec les clients. « Planifier les commandes jusqu'à six mois à l'avance, c'est ce qui nous a sauvés », croit Alexandra Jacques. Plomberie Jubinville, aussi, a misé sur une bonne planification. « On a eu nos difficultés, mais on s'en est bien sorti grâce à ça », constate Sandra Jubinville, qui ajoute que la situation commence à se replacer. ORAM, qui fait affaire avec des grossistes, a signé certaines ententes pour éviter de trop grandes hausses de prix. « Par rapport aux produits en tant que tels, on n'a pas beaucoup de marge de manœuvre quand le projet est commencé. Si une sorte de douche a déjà été installée sur trois étages, on ne peut pas changer de modèle en cours de route », ajoute par contre Marie-Claude Allaire.

« On a eu nos difficultés, mais on s'en est bien sorti grâce à la planification. »

– Sandra Jubinville

### STABILITÉ POUR PRÉSERVER LES ACQUIS

Pour Plomberie Jubinville, le secret de la croissance réside dans une équipe solide. L'entreprise de 85 employés ne chômera pas en 2023. Elle mettra entre autres son expertise à l'œuvre à l'hôtel de ville de Montréal et à l'hôpital de Verdun. Elle mettra aussi un point final à l'école LaSalle. Portes Lambton mise de son côté sur la stabilité plutôt que sur la croissance. « Avec l'euphorie du marché, on savait que ça ne pouvait pas continuer comme ça. On a été visionnaire en privilégiant la relation client et les partenariats solides pour faire face à ce qui s'en vient. » C'est aussi la stratégie adoptée par ORAM, qui compte un grand bassin de clients et pourra ainsi conserver le même chiffre d'affaires, du moins pour un an. « Même si on sent le ralentissement des mises en chantier, on est chanceux. Je sais que ce n'est pas le cas avec tous les entrepreneurs », souligne Marie-Claude Allaire. La compagnie a connu une forte croissance dans les cinq dernières années. « Pour 2023, on veut stabiliser nos opérations et consolider nos équipes. On a une jeune équipe de gestion de projets et des employés plus expérimentés. Il faut s'assurer que tout le monde se développe au sein de l'entreprise. Après, on sera prêts pour une autre phase de croissance. »

ORAM

Rang au Palmarès | Grande entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | plus de 50 millions de dollars  
Plus de 500 employés

Portes Lambton

Rang au Palmarès | Moyenne entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | 10 à 50 millions de dollars  
101 à 200 employés

Plomberie Richard Jubinville

Rang au Palmarès | Moyenne entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | 10 à 50 millions de dollars  
51 à 100 employés



## LG2 et bicom, les indépendantes

« Les derniers Gaulois ». C'est ainsi que Pénélope Fournier, associée et présidente, Montréal chez LG2, décrit les agences de communication indépendantes, qui sont de moins en moins nombreuses au Québec. Avec Vicky Boudreau, la fondatrice de bicom, elles expliquent pourquoi elles tiennent à leur autonomie.

EMILIE LAPERRIÈRE

Quand on demande à Pénélope Fournier quels sont les avantages d'une agence indépendante, elle répond sans hésiter. « On est autonomes à 100% dans nos décisions. Tous les jours, on peut suivre nos valeurs dans toutes les décisions d'affaires qu'on prend. » La réponse peut paraître simple, mais elle revêt une grande importance au quotidien pour LG2. « On peut avoir une vraie gestion bienveillante. Une gestion qui place les besoins de nos clients et de nos talents au premier plan. Nos produits aussi », assure

### INFLUENCE

« La grande différence avec une agence indépendante, c'est qu'on crée de la valeur ici, on réinvestit dans la société. »

– Pénélope Fournier.

la dirigeante. Selon Pénélope Fournier, cette indépendance permet à LG2 de maintenir une croissance durable et une influence dans leurs activités. La cheffe de direction et partenaire fondatrice de bicom abonde dans ce sens. « Comme entrepreneur, on est maître de ses propres décisions sans devoir répondre à des contraintes internationales qui ne s'appliquent pas ici », dit Vicky Boudreau, qui estime que l'agence demeure ainsi plus agile et plus collée sur les réalités de son marché.

### INDÉPENDANCE

bicom a refusé des offres d'achat de la part de grands groupes par le passé tandis que LG2 reçoit chaque mois des appels d'intéressés.

#### DES SERVICES PROFESSIONNELS D'ICI

Les réflexions des deux entrepreneures détonent dans un milieu marqué par un mouvement de consolidation. Bicom a d'ailleurs refusé des offres d'achat de grands groupes par le passé tandis que LG2 reçoit chaque mois des appels d'intéressés. « On est peu à être restés à propriété québécoise alors on se connaît tous. On se serre les coudes et on se donne des tapes dans le dos quand on se voit », indique Pénélope Fournier. Les deux fondateurs de LG2, Sylvain Labarre (le L) et Paul Gauthier (le G), ont décidé de s'arranger pour maintenir le contrôle de l'entreprise au Québec. « Ça aurait été bien plus simple pour eux de vendre à un gros réseau international. Ils ont préféré se casser la tête », remarque la directrice avec humour. Un collectif de 17 employés d'ici a plutôt racheté l'agence. Ils sont aujourd'hui 24 et la volonté de rester indépendants est toujours aussi forte.

#### AMBITION

« Avec mon associée, Marie-Noëlle Hamelin, on est en train d'ouvrir un bureau aux États-Unis. »

– Vicky Boudreau.

Comme le souligne Vicky Boudreau, les principes de l'achat local s'appliquent autant aux services professionnels qu'aux produits. « Il y a une répercussion économique quand les entreprises sont au Québec parce qu'elles paient des impôts. Les profits demeurent aussi au Québec. » Les chiffres tendent à lui donner raison. Selon une étude réalisée par la firme de services-conseils Aviseo, le gouvernement récolte de 8 à 13 cents de plus en revenus fiscaux pour chaque dollar octroyé à des firmes québécoises. « La grande différence avec une agence indépendante, c'est qu'on crée de la valeur ici, on réinvestit dans la société », croit Pénélope Fournier. Les deux entreprises s'engagent par ailleurs dans des causes et des fondations qui leur tiennent à cœur. Convaincue de pouvoir faire une différence, LG2 redonne environ 1 million de dollars par année à la société québécoise.

#### PLUS FORTS ENSEMBLE

Les agences ont toutes deux rejoint un collectif. Bicom est membre de l'Alliance des cabinets de relations publiques du Québec et du Regroupement des firmes de services indépendantes du Québec. Le réseau Worldwide Partners compte de son côté LG2 parmi ses 70 membres. « Ça permet de partager les meilleures pratiques, d'échanger quand on a des défis, de faire front commun sur des questions comme le lobbying. On travaille ensemble pour le bien de l'industrie », croit Vicky Boudreau. Pénélope Fournier, elle, ne s'attendait pas à un tel avantage. « C'est phénoménal, lance-t-elle. Ce sont les agences qui possèdent le réseau. Donc, ça nous crée des tentacules partout dans le monde. Ça nous donne une influence beaucoup plus grande pour nos clients. » Cette association a aussi donné à l'entreprise un rayonnement à l'international.

La volonté de rester à propriété québécoise n'empêche pas les deux firmes d'avoir des visées mondiales. LG2 se concentre pour l'instant sur le Canada, mais commence à lorgner à l'extérieur des frontières. « Tranquillement, on veut servir des clients à l'international. On sent déjà un intérêt. » Les deux têtes dirigeantes de bicom ont aussi des ambitions hors de la province. « Avec mon associée, Marie-Noëlle Hamelin, on est en train d'ouvrir un bureau aux États-Unis, confie Vicky Boudreau. On pourrait aller en Europe après. On a décidé qu'on n'allait pas vendre notre entreprise, mais qu'on allait peut-être en acheter d'autres. »

**LG2**  
Rang au Palmarès | Grande entreprise  
Chiffre d'affaires annuel | plus de 50 millions de dollars  
Plus de 500 employés

**Bicom**  
Rang au Palmarès | Force vive  
Chiffre d'affaires annuel | 5 à 10 millions de dollars  
21 à 50 employés

## La philanthropie : une approche familiale

Avec les derniers mois plus tumultueux, les gens souhaitent redonner à leur communauté en ayant un réel impact. On a tendance à confondre les dons de bienfaisance et un projet philanthropique. Habitée par un désir de faire une différence dans la vie comme en affaires, Karine Précourt, directrice générale, bureau de gestion familiale à BMO Gestion privée, souhaite démystifier ces deux pratiques.



**Karine Précourt**

Karine Précourt est directrice générale, bureau de gestion familiale, BMO Gestion privée.

**« Un projet philanthropique dans la famille demande de la réflexion pour être bien conçu. »**

Les dons de bienfaisance se distinguent de la philanthropie par l'approche du donateur. Alors que les dons de bienfaisance sont habituellement versés à un organisme qui ne rend pas compte de l'usage qu'il en fait, le donateur philanthrope a une vision de ce que le don peut apporter. Au Québec, la philanthropie a longtemps été négligée. Toutefois, depuis quelques années, elle semble se développer dans plusieurs familles. Quelles en sont les causes? Un effet du vieillissement de la population? Une plus grande attention portée aux valeurs transmises aux enfants? La prise de conscience et un changement d'attitude face à la disparité dans la répartition de la richesse?

On constate que le partage et l'entraide sont des valeurs qui

prennent une place plus importante dans les familles. Dans plusieurs d'entre elles, ce sont des valeurs que l'on veut communiquer aux enfants et aux petits-enfants, un patrimoine à transmettre de génération en génération. Pour traduire ces valeurs en actions, il est nécessaire de mettre

en place une certaine structure, de déterminer à qui le don est destiné, puis d'en mesurer les impacts. « Un projet philanthropique dans la famille demande de la réflexion pour être bien conçu », indique Karine Précourt. Il exige des échanges en famille afin qu'il soit rassembleur. L'énoncé de mission philanthropique permet de choisir les secteurs où l'on veut agir, d'établir des objectifs quant à l'effet recherché et de fixer des critères d'évaluation.

### LES FEMMES ET LA PHILANTHROPIE

On remarque que les femmes sont plus souvent les initiatrices de la philanthropie dans les familles. « Les femmes soulèvent de plus en plus leur intérêt quant à la possibilité de participer à un projet philanthropique familial », confirme Karine Précourt.

Selon le Conseil du statut de la femme, les femmes donnent trois fois plus qu'il y a trente ans, alors que la participation des hommes pour cette même période a seulement doublé. De plus, selon une étude de l'Institut Mallet publiée en 2018, les femmes occupent la majorité des postes de direction d'organismes de bienfaisance et à but non lucratif.



## Des transitions qui se préparent

Depuis 2019, plusieurs centaines d'entreprises ont figuré au Palmarès des entreprises au féminin de Premières en affaires. Certaines ont été vendues, d'autres ont fermé. Gros plan sur des transitions qui font partie du cycle de vie des PME.

STÉPHANE DESJARDINS

Kalliopi Athanasoulis a possédé trois pharmacies durant 28 ans. Elle les a toutes vendues pour soigner plusieurs cancers. Accès Pharma, chez Walmart, figurait au 3<sup>e</sup> Palmarès des entreprises au féminin l'an dernier. « Quand j'ai eu mon premier cancer, j'ai dû vendre une de mes pharmacies parce que je devais me concentrer sur ma maladie, explique-t-elle. À mon deuxième cancer, j'ai aussi pris la décision de vendre une deuxième pharmacie. À mon troisième, j'ai décidé de prendre soin de moi à plein temps et j'ai vendu la dernière. »



**Kalliopi Athanasoulis a vendu ses pharmacies pour prendre soin d'elle : « Je n'ai pas besoin de beaucoup de matériel dans ma vie, ajoute-t-elle. Sur le plan professionnel, ce qui m'importait, c'était le contact avec les gens. »**

Kalliopi Athanasoulis a été bien entourée pour prendre ses décisions. Par ses proches, évidemment, mais aussi par son franchiseur, son banquier, les gens de l'Association québécoise des pharmaciens propriétaires et par l'Ordre des pharmaciens du Québec. Dans ce contexte, les comptables occupent une place centrale. La relation avec le sien durait depuis 28 ans : il connaissait bien sa cliente pharmacienne et, surtout, sa réalité familiale et professionnelle. Chaque transaction était différente et avait sa propre recette, selon les circonstances. L'aspect fiscal importait lourdement, mais Kalliopi Athanasoulis ne peut en livrer les détails. « Je suis pharmacienne, je laisse les spécialistes prendre soin de tous les aspects de la transaction et je suis leurs conseils, dit-elle. Tu dois accepter de ne pas connaître la réponse et laisser aller la situation. Ainsi, je n'ai eu aucun stress quant aux questions financières et fiscales. »

Ces épreuves ont redéfini les priorités de la femme d'affaires. « Je n'ai pas besoin de beaucoup de matériel dans ma vie, ajoute-t-elle. Sur le plan professionnel, ce qui m'importait, c'était le contact avec les gens : mes clients, mon personnel, les fournisseurs, les professionnels que je croisais régulièrement. » Vendre une entreprise dans la précipitation n'est pas une bonne idée, mais dans son cas, elle devait concentrer son énergie pour améliorer son état de santé. « On doit se doter d'un objectif personnel : de combien as-tu besoin financièrement en fonction de tes priorités de vie? » Les questions financières et fiscales sont ensuite alignées sur cet objectif.

Lise Lapointe a vendu sa PME de cybersécurité, Terra Nova Security, à Titus, une société américaine spécialisée en cybersécurité.

« Il faut savoir s'entourer, confie-t-elle. J'avais un bon avocat et un bon fiscaliste. C'est primordial. Des professionnels qui ont de l'expérience en matière de vente d'entreprise connaissent les stratégies fiscales et financières. » Au moment de vendre son entreprise, Lise Lapointe disposait déjà d'une fiducie familiale et possédait plusieurs condos commerciaux, où son entreprise était domiciliée. Ses deux enfants étaient cadres dans l'entreprise. Ils le sont demeurés, car l'acheteur y voyait un avantage.

Si Lise Lapointe a vendu son entreprise à l'une des plus importantes sociétés mondiales de cybersécurité, basée aux États-Unis, ses fiscalistes ont aussi offert des conseils à la société acheteuse: les Américains n'étaient notamment pas au courant de certains avantages fiscaux liés aux lois canadiennes. Lise Lapointe a choisi Deloitte, car le cabinet disposait d'une équipe de fiscalistes et de comptables chevronnés, qui avaient piloté de nombreuses transactions similaires. « On doit passer au peigne fin la situation comptable et fiscale tant de l'entreprise que de la famille, reprend-elle. Acheteurs et vendeurs ont des lois fiscales à respecter. Mais comme entrepreneur, tu dois aussi établir les bonnes priorités, pour toi et pour tes proches. »

## VENTE D'ENTREPRISE

« On doit passer au peigne fin la situation comptable et fiscale tant de l'entreprise que de la famille. Acheteurs et vendeurs ont des lois fiscales à respecter. Mais comme entrepreneur, tu dois aussi établir les bonnes priorités, pour toi et pour tes proches. »

– Lise Lapointe

On ne vend pas une entreprise de la même manière à un acheteur canadien ou étranger. Les lois diffèrent, notamment sur le plan fiscal. Tout cela représentait son lot de complications. « Certaines transactions peuvent durer des mois, voire des années. Dans notre cas, ça a été très court, parce que nous nous étions beaucoup préparés », insiste-t-elle. Il a fallu revoir les structures de l'entreprise et passer en revue toute la documentation. On parle ici de plus de 30 000 documents et fichiers informatisés. « Tout était en ordre. Les impôts étaient payés. Nous étions prêts », constate-t-elle.

Un exemple parmi d'autres: au Canada, un entrepreneur qui vend son entreprise a droit à une déduction fiscale pouvant aller jusqu'à 900 000\$. Le fait de pouvoir transférer le gain vers une fiducie familiale lui a permis de bénéficier de cette déduction quatre fois: pour elle, son conjoint et ses deux enfants. Sans la fiducie, elle n'aurait eu qu'une seule déduction. C'est le genre d'avantage que seul un fiscaliste expérimenté peut découvrir. « Les stratégies fiscales doivent être acceptées tant par le vendeur que par l'acheteur, ajoute-t-elle. On doit donc préparer son dossier jusque dans les détails, expliquer nos lois, comprendre les leurs. Ça facilite invariablement les discussions. »

## Comprendre son entreprise pour avoir une vision d'ensemble

Au-delà de la connaissance des opérations, vous devez, en tant qu'entrepreneur et leader d'une organisation, avoir un portrait clair de celle-ci. Pour être crédible et influencer toutes les parties prenantes d'une entreprise, vous devez bien la comprendre et être en mesure de discuter finances, comptabilité, stratégie, marketing, ventes, marché, etc. Vous devez vous élever au-dessus de la mêlée et saisir toutes les nuances de la gestion. Vous devez être capable de décrire votre entreprise rapidement, sous tous ces angles.

« Pour comprendre son organisation, il faut avoir dressé son plan d'affaires et son plan stratégique. »

Une ou un leader d'une organisation doit maîtriser et savoir expliquer la raison d'être (ce pour quoi vous existez) et la vision (la destination future) de celle-ci. Vous devez connaître la proposition de valeur (promesse au client) de votre entreprise envers les clients et pouvoir bien préciser vos principaux défis et objectifs stratégiques. Vous devez aussi expliquer à des

employés potentiels votre proposition de valeur en tant qu'employeur (votre promesse aux employés) et pourquoi ils devraient venir travailler avec vous. Si vous avez besoin d'investissement, êtes-vous en mesure de définir la proposition de valeur pour les investisseurs (promesse de rentabilité aux actionnaires ou créanciers)?

Lorsque vous rencontrez votre banquier, votre comptable, vos investisseurs ou vos créanciers, vous devez être capable de discuter et comprendre les éléments clés financiers et comptables ainsi que la chaîne de valeur de votre organisation. Afin d'influencer et de mobiliser les intervenants, vous devez parler le même langage qu'eux, que ce soit la vulgarisation de certains termes avec vos employés ou encore le langage financier avec votre banquier. Il vous faut absolument maîtriser les notions de base en comptabilité pour être en mesure d'interpeller vos actionnaires, vos créanciers ou vos éventuels partenaires.

Vous devez saisir les éléments financiers suivants: le chiffre d'affaires, les sources de revenus, la marge brute, le bénéfice net, les principaux coûts, les coûts variables, les coûts fixes, les flux



**Richard Morrisseau**

Richard Morrisseau, FCPA, est co-fondateur et GPS d'affaires pour les Brigades d'affaires Bluemind.

de trésorerie générés par vos opérations, les prévisions, les principaux ratios financiers... Pour comprendre son organisation, il faut avoir dressé son plan d'affaires et son plan stratégique, lesquels vous permettront de bien connaître votre marché, votre clientèle, vos forces et faiblesses ainsi que les menaces et les occasions d'affaires. Vous y trouverez aussi les principaux risques que pourrait rencontrer votre entreprise et comment les atténuer.

Tous ces éléments sont cruciaux quand vient le temps de décrire son organisation. Ça s'appelle « avoir une vue d'ensemble ». Pouvez-vous nous en parler de façon claire et convaincante, bien au-delà de la connaissance technique de vos produits et services? Toutes les parties prenantes doivent percevoir qu'il y a un capitaine à bord du navire, car vous devrez les convaincre de vous suivre dans votre vision et dans l'atteinte de vos objectifs.

Nous sommes fières  
de faire partie de ce palmarès.

# La tête a le cœur à la fête



la tête  
chercheuse

25 ANS  
DE CARRIÈRE

Cette année,  
la tête chercheuse  
célèbre ses 25 ans.  
Ce qui veut dire...



## ÉTOILES MONTANTES

En marge du Palmarès, ces entreprises ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 1 et 5 millions de dollars. Voici 70 étoiles montantes qui sont promises à un brillant avenir.

### LES ÉTOILES MONTANTES | 1 M\$ À 5 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
<b>Agence Canidé</b>	Rachel Desbiens-Després	Montréal	Agence de communication et relations publiques	21 à 50	7
<b>Agence Charlie</b>	Fanny Larocque	Montréal	Autres services (sauf les administrations publiques)	1 à 20	5
<b>Agence dada</b>	Manon Goudreault	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	13
<b>À la Boîte à Fleurs</b>	Francine Locas-Joly, Marie-Ève Joly et Stéphanie Joly	Laval	Commerce de détail	1 à 20	56
<b>Anatis Bioprotection</b>	Silvia Todorova	Laval	Biotechnologie	21 à 50	15
<b>Aptitude Ergo</b>	Sylvie Marchand, Josée Morin	Laval	Clinique d'ergothérapie	21 à 50	5
<b>Babibulle</b>	Valérie P. La Brèque	Laval	Services d'enseignement	21 à 50	14
<b>Béké-bobo</b>	Maggy-Nadyne Lamarche	Montréal	Fabrication	1 à 20	16
<b>BIP Recherche</b>	Lucie Leclerc	Montréal	Recherche marketing	51 à 100	34
<b>Bougeotte et Placotine</b>	Sarah Baribeau	Capitale-Nationale	Arts, spectacles et loisirs	1 à 20	10
<b>Bradörf &amp; Origa</b>	Sylvie Adam	Centre-du-Québec	Commerce de détail	1 à 20	8
<b>Cabana Séguin</b>	Mylène Duguay	Montréal	Agence de communication et marketing	1 à 20	63
<b>Carrément Tarte</b>	Katell Burot	Montréal	Fabrication	21 à 50	7
<b>Cartons Corruguard</b>	Marie-Hélène Hotte	Lanaudière	Fabrication	1 à 20	14
<b>Clip 'n climb - Maestrem Ninja Gym</b>	Isabelle Landry-Larue	Montréal	Arts, spectacles et loisirs	51 à 100	9

## LES ÉTOILES MONTANTES | 1 M\$ À 5 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
<b>Cofina</b>	Sonya Thayer	Estrie	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	3
<b>Défi-Évasion</b>	Véronique Girard	Capitale-Nationale	Arts, spectacles et loisirs	51 à 100	7
<b>DELAN</b>	Anne-Marie Deslauriers	Montréal	Recrutement TI	21 à 50	25
<b>Digital Moment</b>	Kate Arthur	Montréal	Services d'enseignement	21 à 50	10
<b>Distribution Ad Valorem</b>	Marie-Pierre Beaubien	Bas-Saint-Laurent	Commerce de gros	1 à 20	3
<b>Dumais Sauvageau Garon - Cabinet en planification financière</b>	Annabelle Dumais, Noémie Sauvageau	Bas-Saint-Laurent	Finance et assurances	1 à 20	1
<b>Edphy International</b>	Marilyse Richard-Robert	Laurentides	Arts, spectacles et loisirs	201 à 500	57
<b>Épisode</b>	Laetitia Shaiget	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	27
<b>Équipements Roadloft</b>	Laurence Dufour	Capitale-Nationale	Manufacture, fabrication de meubles de bois permettant la transformation non-permanente de véhicule en campeur	1 à 20	4
<b>Evnia firme-conseil</b>	Marlène Hutchinson	Laurentides	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	17
<b>Exponentiel Conseil</b>	Véronique Arsenault	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	7
<b>Firme Brouillette</b>	Mégane Brouillette Silvers	Estrie	Agence de placement	201 à 500	3
<b>Groupe d'édition la courte échelle</b>	Mariève Talbot	Montréal	Tourisme, industrie culturelle, hébergement et service de restauration	1 à 20	7
<b>Hamak Marketing Numérique</b>	Sophie Girouard	Montréal	Agence de communication et marketing	21 à 50	8
<b>Hôpital vétérinaire Le Gardeur</b>	Évelyne Joubert, Lucie Hénault, Stéphanie Surveyer, Isabelle Asselin	Lanaudière	Soins de santé et assistance sociale	21 à 50	34
<b>Hydro Culture</b>	Lysa Macri	Montérégie	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1 à 20	40
<b>Imbritech Industries</b>	Susy Imbriglio, Cathy Imbriglio	Laval	Manufacturier – Atelier d'usinage	1 à 20	13
<b>Inspirevax</b>	Christine Jacques	Montréal	Biotechnologie	1 à 20	1

## LES ÉTOILES MONTANTES | 1 M\$ À 5 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
<b>Intel2Talent Canada</b>	Brigitte Simard	Montréal	Services de recrutement d'exécutifs et membres de CA, services de consultation, planification et gouvernance d'entreprises	1 à 20	5
<b>Isabelle Huot Docteure en nutrition</b>	Isabelle Huot	Montréal	Agroalimentaire	1 à 20	10
<b>Kotmo</b>	Céline Juppeau, Cindy Couture	Montréal	Fabrication	1 à 20	8
<b>La tête chercheuse</b>	Annie Bissonnette, Elisabeth Starenkyj	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	25
<b>Le-Cours</b>	Lise Lecours	Montérégie	Services d'enseignement	1 à 20	15
<b>Le Groupe Brisson</b>	Chloé Daneau	Laval	Transport et entreposage	1 à 20	69
<b>Les aliments Kim Lam Foods</b>	Thien-Kim Lam	Laval	Transformation agroalimentaire	1 à 20	10
<b>Les cadeaux Shop moi ça</b>	Lissa Moore, Roxanne Moore, Frédérique Canuel	Outaouais	Commerce de détail	1 à 20	4
<b>Les manufacturiers Volton</b>	Julie Mayer	Montréal	Autres secteurs manufacturiers (bois, produits métalliques, matériel de transport, caoutchouc-plastique, machinerie et équipements, produits chimiques, etc.)	21 à 50	51
<b>Les Transports Maggy Beaudet</b>	Maggy Beaudet	Chaudière-Appalaches	Fabrication	21 à 50	26
<b>Lx Sim</b>	Geneviève Dutil	Estrie	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	13
<b>Madame Labriski</b>	Mérianne Labrie	Capitale-Nationale	Agroalimentaire, bien-être, motivation et saines habitudes de vie	1 à 20	6
<b>MicroHabitat</b>	Orlane Panet	Montréal	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	21 à 50	6
<b>Mme L'Ovary</b>	Érica Lebrun, Olivia Elting	Montréal	Commerce de détail	1 à 20	6
<b>Myni</b>	Marie-Hélène David	Capitale-Nationale	Fabrication	1 à 20	2
<b>Niché</b>	Andréanne Mathieu	Montréal	Événementiel	1 à 20	9
<b>Oliméga Signé Caméline</b>	Chantal Van Winden	Montérégie	Foresterie	1 à 20	7

## LES ÉTOILES MONTANTES | 1 M\$ À 5 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
<b>Omy Laboratoires</b>	<b>Andréa Gomez</b>	Capitale-Nationale	Fabrication	21 à 50	5
<b>OPC Événements</b>	<b>Maritchou Plamondon, Marilyne Dubois</b>	Montréal	Événementiel	1 à 20	20
<b>Oxygène</b>	<b>Danie Deschênes, Maude-Laurence Champigny</b>	Montréal	Arts, spectacles et loisirs	1 à 20	15
<b>pardeux</b>	<b>Nathalie Lessard, Véronique Couturier</b>	Montréal	TIC (services informatiques, logiciels, jeux vidéo, création multimédia, Web, etc.)	21 à 50	11
<b>Perlimpinpin</b>	<b>Danielle Déry, Line Nault, Chantale Roy, Catherine Webster</b>	Capitale-Nationale	Commerce en ligne (vêtements pour bébés)	1 à 20	36
<b>PMT</b>	<b>Isabelle Gratton</b>	Montréal	Industrie de l'information et industrie culturelle	21 à 50	41
<b>Point Cardinal</b>	<b>Isabelle Fois</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	1
<b>Productions J</b>	<b>Julie Snyder, Marie-Pier Gaudreault, Isabelle Larivière, Maria Jimena Maezo, Nathalie Larose, Audrina Simard, Valérie Dalpé, Annie Bouchard, Madeleine Cantin, Karine Pelletier, Carine Sansregret, Maeva Francois</b>	Montréal	Tourisme, industrie culturelle, hébergement et service de restauration	21 à 50	24
<b>ProScène Dauphinois</b>	<b>Annie Dauphinois, Marguerite Dauphinois</b>	Montréal	Fabrication	21 à 50	40

31%

des entreprises listées au Palmarès et des étoiles montantes existent depuis 10 ans ou moins.

« JE SOUHAITE AVOIR UNE INFLUENCE POSITIVE SUR LES FEMMES ET SUR NOTRE PLANÈTE. LA BIENVEILLANCE EST MA VALEUR LA PLUS IMPORTANTE. »

– Andrea Gomez, Omy Laboratoires

## LES ÉTOILES MONTANTES | 1 M\$ À 5 M\$

ENTREPRISES	ENTREPRENEURES	SIÈGE SOCIAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ	EMPLOYÉS	ANNÉES D'EXISTENCE
<b>Publipage</b>	<b>Hélène Héroux</b>	Montréal	Services professionnels, scientifiques et techniques	21 à 50	26
<b>Réseau d'Annie RH</b>	<b>Annie Boilard</b>	Montréal	Gestion de sociétés et d'entreprises	1 à 20	20
<b>Réseau Infirmia / Harfang Santé</b>	<b>Isabelle Lechasseur</b>	Capitale-Nationale	Sciences de la vie et soins de santé	101 à 200	10
<b>SGM</b>	<b>Sonia Gagnon, Anissa Errai</b>	Montréal	Agence de communication et marketing	21 à 50	20
<b>Sobezone</b>	<b>Geneviève Éthier</b>	Montréal	Fabrication, distribution et importation d'articles promotionnels et cadeaux corporatifs	1 à 20	9
<b>Solutions Vetceterra (Euthabag)</b>	<b>Céline Leheurteux</b>	Montréal	Commerce de détail	1 à 20	6
<b>Sporthèque de Hull</b>	<b>Élaine Dupras</b>	Outaouais	Arts, spectacles et loisirs	101 à 200	42
<b>SUITE22 Événements</b>	<b>Nadine Ménard</b>	Montréal	Services professionnels (communication événementielle)	1 à 20	18
<b>Twenty Compass</b>	<b>Laurence Bédard</b>	Montréal	Commerce de détail	1 à 20	7
<b>Vachon Breton, S.A.</b>	<b>Catherine Poulin, Jacinthe Breton</b>	Chaudière-Appalaches	Services professionnels (juridique, comptable, immobilier, ressources humaines, communication)	1 à 20	43
<b>Vertima</b>	<b>Josée Lupien</b>	Capitale-Nationale	Services professionnels, scientifiques et techniques	1 à 20	14

« SOUHAITONS QUE LES FEMMES EN AFFAIRES SOIENT AU COEUR DE LA RELANCE ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC APRÈS DEUX ANNÉES ÉPROUVANTES. NOUS SOMMES DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES ET DE PLUS EN PLUS RECONNUES, C'EST UNE FORCE. »

– Julie Snyder, Productions J

10%

des entreprises du Palmarès et des étoiles montantes ont levé du financement privé comme du capital de risque.



## Chez OPC, Maritchou Plamondon sait s'entourer

Après avoir racheté une partie des parts de OPC Événements l'an dernier, Maritchou Plamondon compte sur sa mentore, Souad Elmallem pour appuyer sa réflexion stratégique. Une relation complice qui va au-delà d'un coaching traditionnel.

EMILIE LAPERRIÈRE

Bien que strictement platonique, la relation entre les deux professionnelles a tout du coup de foudre. « On s'est rencontrées il y a huit mois et on a tout de suite eu envie de travailler ensemble », raconte Maritchou Plamondon. C'est Desjardins Entreprises qui a suggéré à la dirigeante de rencontrer Souad Elmallem, qui est à la tête d'une entreprise de services-conseils, 6temik. « Contrairement à un coach traditionnel, je suis une femme d'affaires de terrain, précise Souad. Et je parle le même langage que ma mentorée grâce à mon expérience passée et actuelle. » La démarche de Souad Elmallem se base sur du concret. « Il y a un problème, il y a une solution et il y a un chemin pour s'y rendre. C'est dans ce processus que la relation se bâtit, et que la chimie se crée », estime-t-elle.

### COCKPIT

« Souad fait partie intégrante d'OPC. C'est comme la stratège en chef. »

– Maritchou Plamondon

Cette approche convient parfaitement à Maritchou Plamondon : « Il n'y a pas un seul format d'accompagnement et ça m'enlève de la pression comme gestionnaire. J'avance à mon rythme, selon les besoins. » Les deux alliées se parlent de façon informelle une fois par semaine, par téléphone, en visio ou pendant un lunch. « Un peu comme chez le psy, je dis comment je me sens et on discute des problèmes. J'ai même déjà passé une heure à pleurer »,



**Maritchou Plamondon**

Maritchou Plamondon est co-actionnaire de OPC Événements.

admet Maritchou. Le meilleur conseil que Souad lui ait donné : « Elle m'a dit que je pouvais vivre mes émotions pendant 24 heures, mais de passer à autre chose ensuite. C'est rien, mais c'est vraiment utile pour moi. »

### DES FEMMES COMPLICES

L'accompagnement de Souad va au-delà de la définition habituelle du mentorat. « Souad fait partie intégrante d'OPC. C'est comme la stratège en chef. » Elle participe aux réunions de gestion avec le reste de l'équipe. Les employés la connaissent aussi. Car les deux complices partagent le même style de gestion. « Je pense que nous sommes humbles et authentiques. On se ressemble comme leaders. C'est ce qui fait qu'on est solides. »

Le mentorat leur permet de tirer parti des forces de chacune. La relation n'est pas à sens unique. Maritchou se nourrit du leadership de sa conseillère, de sa façon directe de dire les choses, de sa vision d'ensemble. Souad, pour sa part, retire beaucoup de l'influence qu'elle a dans chacune de ses interventions. « Il y a un aspect relationnel. Quand on est devant des gens passionnés qui ont de l'énergie à revendre, c'est énergisant. » La femme d'affaires chevronnée se laisse parfois surprendre par les solutions imaginées par Maritchou. Et faire partie de l'équipe et lui donne l'impression de contribuer à l'entreprise.

OPC

Chiffre d'affaires annuel | 1 à 5 millions de dollars  
1 à 20 employés

## Digital Moment : trois questions à Kate Arthur

Fondé à Montréal en 2013 sous le nom Kids Code Jeunesse par Kate Arthur, Digital Moment veut enseigner les rudiments du codage, des algorithmes, des données et de l'intelligence artificielle aux jeunes du Québec. L'organisme comprend trois initiatives éducatives : Kids Code Jeunesse, Digital2030 et un laboratoire d'innovation sociale.

EMILIE LAPERRIÈRE

### Pourquoi est-ce important d'enseigner les compétences numériques aux enfants ?

J'ai étudié la littérature anglaise à l'université. C'est là que j'ai vu le pouvoir que quelqu'un possède quand il sait comment communiquer et créer avec l'outil de communication. Au Moyen-Âge, ce sont les hommes blancs qui maîtrisaient l'outil de communication; ils savaient lire et écrire. Au XXI<sup>e</sup> siècle, c'est le codage. Pour être des citoyens engagés, il faut que nos enfants le comprennent.

### Peut-on développer des algorithmes éthiques ?

Oui, je pense qu'on peut. C'est d'ailleurs une très bonne question à poser aux enfants. C'est impossible pour un humain de ne pas avoir des idées préconçues. C'est très important de questionner ces préjugés, de se demander ce qu'est la technologie éthique, comment on utilise les données, comment on peut créer des algorithmes avec l'intelligence artificielle. On aborde la question de façon ludique dans nos ateliers dès le primaire. On parle par exemple du climat et on voit comment on peut créer un algorithme qui est bon pour la planète.

### Quelle influence espérez-vous avoir avec vos différentes initiatives ?

On veut que les enfants d'aujourd'hui deviennent des adultes qui utilisent la technologie pour faire une différence. On aligne nos activités sur les objectifs de développement durable. On veut que nos enfants soient des citoyens engagés, responsables, qui prennent soin de la planète et se soucient des autres avant les profits. C'est mon objectif personnel en tout cas.



« On veut que nos enfants soient des citoyens engagés, responsables, qui prennent soin de la planète et se soucient des autres avant les profits. »

– Kate Arthur

Digital Moment

Chiffre d'affaires annuel | 1 à 5 millions de dollars  
21 à 50 employés

## Repreneuriat hybride : un défi relevé par DELAN



Alors que le Québec fait face à une importante pénurie de main-d'œuvre, les PME, tout comme les grandes entreprises, doivent faire preuve de créativité pour assurer leur pérennité. Selon le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ), 37 000 entreprises seront à reprendre à court terme. Si le repreneuriat semble être la solution à ce défi, le nombre de repreneurs reste insuffisant pour assurer la survie de toutes les PME.

DELAN, une entreprise spécialisée en recrutement en technologies de l'information (TI), figure parmi les PME qui ont déjà assuré leur relève. Cette année, à l'occasion du 25<sup>e</sup> anniversaire de DELAN, Anne-Marie Deslauriers a transféré la présidence à son fils Jean-François Charpentier, tout en demeurant active au sein de DELAN à titre d'associée fondatrice. Arrivé en 2012 au sein de l'entreprise et devenu associé en 2016,

Jean-François est un passionné du recrutement TI. Stéphanie Desmarais, qui s'était jointe à DELAN en 2016, est également devenue associée en 2020, venant compléter, avec Anne-Marie, le trio à la tête de l'entreprise.

### DELAN a relevé les défis du repreneuriat hybride, qui combine le transfert familial et la reprise traditionnelle.

La recette du succès? Anne-Marie croit que la combinaison de plusieurs conditions a permis à DELAN de relever les défis de ce modèle de repreneuriat hybride, qui combine le transfert familial et la reprise traditionnelle. En premier lieu, les associés ont misé sur une communication claire pour définir les rôles et les attentes de chacun. Selon

eux, un transfert réussi nécessite une bonne dose d'humilité et d'ouverture d'esprit. L'écoute et la confiance sont également des éléments importants pour assurer une transition fluide et pour résoudre les potentiels conflits. Par ailleurs, il faut tenir compte des questions légales et comptables, sans oublier l'aspect humain qui doit être placé au cœur de la démarche. Finalement, la clé de la réussite d'un projet de transfert d'entreprise est la planification sur plusieurs années.

Grâce à un plan de relève clair, les repreneurs de DELAN seront en mesure d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise, de préserver ses valeurs tout en y apportant leur vision innovante.

DELAN se spécialise dans le recrutement TI pour les postes permanents et contractuels au Québec depuis plus de 25 ans.  
delan.qc.ca



# OST



## Vous pensez vendre ou acheter une entreprise ?

Obtenez les meilleures chances de succès avec le chef de file du repreneuriat au Québec !

ctequebec.com  
1 844 200-2837

Centre de transfert d'entreprise du Québec

# LEQ

## SPÉCIAL COOP

## COOP 101

Il y a plus de 2000 coops au Québec. Il s'agit d'un modèle d'entreprise qui a fait ses preuves et qui séduit les milieux d'affaires. Explications.

STÉPHANE DESJARDINS

Une coopérative est une personne morale qui regroupe des membres individuels, des organisations, ou les deux. La raison d'être de cette personne morale est de répondre aux besoins de ses membres. Les coopératives sont exploitées en fonction des règles inscrites dans la loi ou selon les « valeurs et principes coopératifs » défendus par l'Alliance coopérative internationale, un organisme créé en 1895 pour promouvoir le modèle coopératif dans l'économie.

Parmi les principes fondamentaux, certains sont essentiels :

- Un membre = un vote.
- Les membres adhèrent volontairement et ouvertement.
- Ils participent économiquement à la coopérative en achetant des parts et récupèrent leur argent quand ils quittent la coopérative.
- La coopérative est autonome face à l'État ou à toute autre entité extérieure : elle a ses propres instances.
- Les membres prennent les grandes décisions en assemblée générale annuelle.
- Les coops proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés.
- Autant que possible, les coopératives doivent collaborer entre elles, selon le principe d'« intercoopération ».



Nada Elkouzi, Conseil de développement régional du Québec (CDRQ)

**CONSENSUS**  
Le processus de décision des coopératives est plus complexe que dans les sociétés par actions, mais il assure davantage de solidité et de cohésion.

- Les coopératives œuvrent au développement durable de leur communauté.

Nada Elkouzi accompagne depuis plus de 20 ans les entrepreneurs dans les différentes phases de création et de développement de leur entreprise. Elle dirige aujourd'hui le bureau de Montréal-Laval au Conseil de développement régional du Québec (CDRQ). « L'assemblée générale annuelle des membres prend les grandes décisions stratégiques, élit les administrateurs, nomme le vérificateur externe et fait le point sur les affaires de la coopérative en scrutant le rapport annuel ou les états financiers. En assemblée générale annuelle, les membres discutent du budget et élisent les administrateurs », explique la gestionnaire.

Nada Elkouzi précise aussi que les administrateurs sont bénévoles et majoritairement membres de la coopérative. Selon ce modèle, le conseil d'administration définit les politiques internes, qui sont souvent ratifiées en assemblée générale. Les coopératives d'une certaine taille engagent un directeur général. Ce décideur, nommé par le conseil d'administration, applique les politiques et s'occupe de la gestion au quotidien, notamment celle des ressources humaines, tandis que les

**COOPÉRATIVES**  
Si un membre a investi davantage de capitaux, il n'a pas plus d'influence ou de pouvoir dans l'entreprise.

employés peuvent être membres ou non de la coopérative.

« De nombreuses coopératives, surtout les plus petites, sont gérées en cogestion, de manière consensuelle par leurs membres, généralement lors de réunions hebdomadaires ou mensuelles, détaille Nada Elkouzi. On poursuit généralement la discussion jusqu'à atteindre un consensus et un vote majoritaire. Mais on s'assure généralement que les membres qui ont voté contre se rallient à la décision. »

Nada Elkouzi assure que le processus de décision propre aux coopératives, s'il est plus complexe et prend plus de temps que celui des sociétés par actions, permet davantage de solidité et de cohésion. Et les règles sont différentes. Si un membre a investi davantage de capitaux, il n'a pas plus d'influence ou de pouvoir dans l'entreprise. En comparaison, dans les sociétés par actions, sauf exception (comme les actions à droit de vote multiple), le nombre d'actions est proportionnel au nombre de votes.

L'un des avantages financiers les plus distinctifs d'une coopérative réside dans une singularité propre à cette forme juridique. Dans les processus

## SIX TYPES DE COOPÉRATIVES

**Les coopératives de consommateurs** forment un regroupement d'achats de biens et services (habitation, services funéraires, milieux scolaires, alimentaires, camping), comme Desjardins.

**Les coopératives de producteurs** se concentrent pour la mutualisation d'achats, de services ou de besoins professionnels par des individus, des travailleurs autonomes ou des entreprises, pour générer des économies d'échelles, comme Agropur ou Sollio.

**Les coopératives de travailleurs** ont pour mission de créer de l'emploi ou d'établir des conditions de travail avantageuses pour les membres en exploitant directement une entreprise, comme Café Campus, CN2i, le journal *Le Soleil*.

**La coopérative de solidarité** est le seul type de coop qui regroupe des membres aux besoins différents, généralement pour mousser une cause sociale, culturelle ou économique, et offrir par exemple des produits et services (soins de santé, CPE, transport, environnement, relance d'un dépanneur essentiel à la vie rurale ou d'un centre de ski). Eva, William et Belvédère, sont des coopératives de solidarité.

**Les coopératives de travailleurs actionnaires (CTA)** fonctionnent selon une répartition particulière. Dans ce modèle, la coopérative détient une partie du capital-actions de l'entreprise. La coopérative dispose d'un représentant au conseil d'administration. L'entreprise coopérative reçoit sa part des profits et absorbe une partie des pertes, comme tout actionnaire. En général, dans ce cas, la coopérative est un actionnaire minoritaire. L'employeur cherche ainsi souvent à recruter ou à retenir des talents ou à assurer la relève, comme c'est le cas avec les Librairies Pantoute.

**La mutuelle** offre des produits d'assurance et ses membres partagent le risque encouru. Les compagnies d'assurance comme Beneva et Promutuel sont des mutuelles.

de financement, les prêteurs n'exigent jamais de garanties financières personnelles des membres.

En cas de bénéfice, la coopérative réinvestit habituellement en partie l'excédent dans sa croissance. Mais les membres peuvent aussi décider, en assemblée générale, de se verser une ristourne, l'équivalent d'un dividende.

## ALLER PLUS LOIN

Pour lancer une coopérative, on s'adresse au CDRQ de sa région. Le Québec se distingue avec un écosystème d'appui aux entrepreneurs collectifs. Ce modèle d'affaires a fait ses preuves. Des capitaux et du soutien technique sont proposés à ceux qui veulent démarrer un mouvement de coopératives.

# La coopérative forge l'acceptabilité sociale

Depuis 2021, Marie-Josée Paquette est directrice générale du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM).

PROPOS RECUEILLIS PAR STÉPHANE DESJARDINS

## Qu'est-ce qui distingue les coopératives des sociétés à capital-actions ?

C'est la démocratie. Une coopérative est un collectif porté par ses membres. Elle permet l'ouverture, la créativité. Ce modèle permet aussi de concrétiser des rêves impossibles à réaliser avec une entreprise traditionnelle. La coopérative force le consensus et forge l'acceptabilité sociale. Le fonctionnement de ce type d'entreprise génère de la richesse et davantage de retombées économiques pour la collectivité. Son modèle démocratique favorise aussi la transparence : les membres ne se font pas imposer de décisions par la haute direction, car les prises de décisions sont collectives. Ils se sentent donc appuyés par les autres membres. De plus, les membres consultent l'information stratégique et financière de l'entreprise, dont ils partagent les responsabilités : ils sont outillés pour les prises de décision.

## Les coopératives sont-elles solides ?

Nous venons de publier une étude que nous avons réalisée pour le gouvernement du Québec, qui démontre que les coopératives sont plus résilientes que les sociétés à capital-actions. Les chiffres sont sans appel : la vaste majorité des nouvelles coopératives sont toujours dans les affaires au bout d'un an, alors que le cinquième des sociétés incorporées a disparu. Au bout de trois ans, 80% des coops sont toujours là, comparativement à moins de 50% des sociétés incorporées ; sur cinq ans, 64% des coops se maintiennent, contre 35% des sociétés incorporées ; au bout d'une décennie, le taux de survie des coops est de 44%, comparé à 19,5% pour les sociétés incorporées. Je ne suis pas surprise

De nombreuses municipalités doivent leur survie ou le maintien de services essentiels à des coopératives.



de ces chiffres, car la nature des coopératives renforce ce modèle. Tout comme une entreprise traditionnelle, une coop réinvestit une part de ses bénéfices dans sa croissance et verse l'autre part sous forme de ristourne (l'équivalent du dividende). La différence, c'est que ces ristournes sont versées aux membres et non à un cercle privilégié d'actionnaires. Et que ce sont les membres qui décident des modalités et des proportions de ce versement.

## ÉTUDE

Les coopératives sont plus résilientes que les sociétés à capital-actions. Après une décennie, le taux de survie des coops est de 44%, comparé à 19,5% pour les sociétés incorporées.

## Est-ce que ce modèle est essentiel ?

Il faut mettre en valeur notre écosystème de soutien à l'entrepreneuriat coopératif, qui est reconnu à l'international. Nos organismes de soutien et de finance solidaire permettent à des entrepreneurs de se sentir appuyés par une panoplie d'experts et de programmes d'aide pour faire avancer leur idée et concrétiser leur modèle d'affaires. Les leviers financiers appropriés portent ces projets d'entreprises. Le réseau des coopératives est tissé serré, ce qui fait une énorme différence quand vient le temps de lancer une entreprise. Pourtant, le modèle et la force de ce réseau de soutien restent méconnus du public et des milieux économiques. On n'enseigne pas encore assez le modèle dans les écoles de gestion. Cette réalité évolue. De nouvelles coops sont lancées chaque mois dans tous les domaines de l'économie. De nombreuses municipalités doivent leur survie ou le maintien de services essentiels à des coopératives. La coopération prend de plus en plus de place et fait une énorme différence dans la société. Dans certains domaines, comme l'agriculture ou l'assurance, il y a des coopératives milliardaires et des entreprises centenaires.

## ENTREPRENEURIAT COLLECTIF : UN MODÈLE QUI SÉDUIT LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Le Québec se distingue en matière d'entrepreneuriat collectif, par rapport au reste du Canada, mais aussi à l'échelle mondiale. Ce modèle d'affaires remporte les faveurs des nouvelles générations d'entrepreneurs. Pourquoi les jeunes, et particulièrement les jeunes femmes, privilégient-ils ce type d'entreprise ?

STÉPHANE DESJARDINS

Pour Marie-Josée Paquette, directrice générale du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), ce modèle rejoint les jeunes dans leurs valeurs et leurs aspirations professionnelles : « La coopérative leur permet de s'engager dans un projet qui dépasse leur propre personne, un projet de société collectif et égalitaire. La coopérative met à profit l'expertise de plusieurs personnes. Elle permet de travailler en équipe, de prendre des décisions démocratiquement, surtout en mode consensus. » L'attrait du mode coopératif rejoint donc les valeurs des jeunes générations.

La coopérative permet aux nouvelles générations de s'engager dans un projet qui dépasse leur propre personne, un projet de société collectif et égalitaire.

Quand ce sont des travailleurs ou des professionnels qui forment une coopérative, l'effet du processus de prise de décision démocratique propre aux coops est encore plus fort. « Un membre travailleur va exercer son métier, mais il bénéficie également d'une valeur ajoutée puisqu'il participe au processus et prend des décisions stratégiques pour son entreprise, au lieu d'attendre que les ordres viennent d'en haut », ajoute Marie-Josée Paquette. Le modèle favorise ainsi l'innovation, et bien souvent davantage que les entreprises traditionnelles.



## Le gestionnaire, unique responsable du bonheur des employés ?

Avec tous les nouveaux phénomènes RH – télétravail, mode hybride, désengagement discret (*quiet quitting*), etc. –, on ressent de plus en plus que la responsabilité du bonheur au travail repose sur les leaders. La tête chercheuse, cabinet de talents reconnu depuis 25 ans, a réfléchi sur la responsabilité (partagée) du bonheur au travail : et si chacun avait un rôle à jouer dans cette quête ?

Comme leader, à force de faire des pieds et des mains pour les garder dans vos rangs, vous vous demandez sûrement si vous en faites assez pour rendre vos employés heureux, non ? Le bonheur au travail est une richesse inouïe qui peut propulser votre organisation ailleurs et contribuer à la mobilisation de votre équipe. Toutefois, c'est une richesse seulement si les moyens de faire naître ce bonheur sont reconnus par vos équipes. Avons-nous oublié que la relation employeur-employé est avant



**Annie Bissonnette  
et Elisabeth Starenkyj**

Annie Bissonnette et Elisabeth Starenkyj  
sont coprésidentes de  
La tête chercheuse

« Le développement professionnel et l'ambition d'atteindre de nouveaux sommets doivent d'abord s'inscrire dans la motivation de l'employé. »

tout une transaction pour un service donné ? L'employeur offre un salaire et l'employé effectue des tâches pour ce salaire. Qui dit transaction dit aussi qu'il revient aux gestionnaires de mettre en place des moyens pour favoriser le bonheur au travail, mais les employés aussi doivent faire leur bout de chemin pour s'y engager.

Il est vrai que la pénurie de talents a donné les coudées franches aux employés pour exiger plus, ce qui n'était probablement pas déraisonnable. Aujourd'hui, l'employeur fait partie de l'écosystème de bien-être d'un individu. Il doit reconnaître que l'environnement qu'il propose à chacun de ses employés a une incidence directe sur leur santé mentale et leur équilibre. Toutefois, le développement professionnel et l'ambition d'atteindre de nouveaux sommets doivent d'abord s'inscrire dans la motivation de l'employé. Ce dernier ira aussi loin qu'il est prêt à s'investir. D'où le concept de bonheur partagé. La réussite de votre organisation dépend autant des gestionnaires que des employés. Vos leaders sont bien placés pour sonder et pour connaître le bonheur des troupes, mais ce sont aussi des humains avec des besoins. Il se trouve que si les leaders sont fatigués, les employés ne pourront pas demander plus. Il faut préserver la flamme des meilleurs alliés des employés. Vous devez instaurer un environnement de confiance où il est facile de s'exprimer pour qu'ensemble, vous réalisiez de grandes choses.

la tête  
chercheuse



**Joëlle Vincent**

Joëlle Vincent est associée  
fondatrice de Viaconseil.

## Croître ou ne pas croître : repenser la réussite entrepreneuriale

Est-il raisonnable de poursuivre une croissance économique alors que les ressources sont limitées et épuisables ? Comment repenser les critères de réussite entrepreneuriale afin qu'ils reflètent les valeurs que nous souhaitons prioriser en tant que société ?

Joëlle Vincent, associée fondatrice de Viaconseil, a revu ses propres paradigmes de croissance et témoigne de l'effet que ses réflexions ont eu sur son entreprise.

### DES PARADIGMES À DÉCONSTRUIRE

Aujourd'hui, le succès d'une entreprise est mesuré par la croissance de son chiffre d'affaires. Il faut grossir, sinon on est condamné à disparaître. Il est vraiment difficile d'aller à contre-courant ; cependant, on prend collectivement conscience de la dégradation de la planète et de ses répercussions sur notre entreprise au quotidien, sur les problèmes d'approvisionnement, la santé et la fatigue de nos équipes. La pression externe est forte, il faut nourrir le PIB, il faut créer de la valeur dans un système capitaliste. Mais la pression est aussi intérieure : nous, les entrepreneur-e-s, n'aimons pas le statu quo et nous nous mettons beaucoup de pression.

« On prend collectivement conscience de la dégradation de la planète et de ses répercussions sur notre entreprise au quotidien, sur les problèmes d'approvisionnement, la santé et la fatigue de nos équipes. »

J'ai réfléchi sur la crise climatique, je me suis renseignée sur ce que cela représente. Une fois qu'on ouvre cette porte, on ne peut plus la refermer... Le temps qu'il nous reste est inquiétant. On a le devoir de penser aux jeunes générations. Il faut réévaluer notre façon de faire, notre modèle économique. Chez Viaconseil, on a repensé les valeurs de l'organisation, on a mis en place une gouvernance horizontale et on a également revu notre clientèle.

Pour pousser ses réflexions, Joëlle a participé au parcours CroiSens, un parcours de progression offert aux membres d'EntreChefs PME qui aborde la croissance sous l'angle de la création de valeur pour une plus grande répercussion sur l'entreprise, sur l'environnement et sur la société.

Entre  
Chefs<sup>PME</sup>

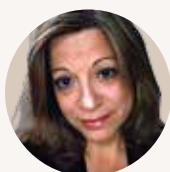
# Francophonie : un réseau canadien



**TAMARA ESTAY**  
DELUXE BALLOON  
DECORATIONS

Tamara Estay est originaire de Montréal où elle était planificatrice d'événements dans le domaine de la mode. Même si elle faisait déjà de la décoration avec les ballons pour sa famille et ses amis, elle n'avait jamais pensé prendre cette direction professionnellement. Pourtant, c'est ce qui lui est spontanément venu en tête lorsqu'elle a déménagé à Edmonton. À la suite d'une publication sur Facebook dans laquelle elle présentait son projet, un premier concessionnaire automobile l'a contactée pour qu'elle enjolive sa salle d'exposition. Cinq ans plus tard, ce sont 19 concessionnaires automobiles qui font appel au talent de Tamara pour créer un décor différent chaque mois. Deluxe Balloon Decorations conçoit également des arrangements pour des événements d'affaires et privés et a développé une collaboration avec une des compagnies d'événementiel les plus importantes d'Edmonton. Alors que Tamara ne parlait pas anglais il y a à peine quelques années, elle a développé un impressionnant réseau de contacts et rêve aujourd'hui d'ouvrir une franchise de Deluxe Balloon Decorations dans chaque province canadienne.

Dafna Ziv est une leader dans le milieu des affaires depuis plus de 30 ans. Spécialiste du développement stratégique, elle a bâti des équipes solides dédiées à l'atteinte d'objectifs de rentabilité et d'augmentation des revenus. C'est à la suite d'un séjour en Israël auprès de ses proches, en 2020, qu'elle a décidé d'établir sa propre entreprise de consultation. Cash is King est une firme terre-neuvienne qui aide les entreprises à planifier leur développement en fournissant conseils et soutien continu. Elle accompagne également des étudiants universitaires en matière de culture financière et les aide à s'établir sur le marché canadien. Dafna a choisi de faire un retour à temps plein dans le secteur des affaires, mais elle souhaite tout de même conserver quelques mandats de consultation. Son expérience en tant qu'entrepreneure lui sera très utile dans ses nouvelles fonctions.



**DAFNA ZIV**  
CASH IS KING



**AMINATA KONATÉ**  
MY AFRICAN CUISINE

Le parcours entrepreneurial d'Aminata Konaté a débuté un peu par hasard. Bien qu'elle ait toujours souhaité emprunter ce chemin, elle était loin de se douter que ce serait lors d'une foire, où elle devait proposer des vêtements et des bijoux africains, que My African Cuisine allait prendre forme. Deux jours avant l'événement, elle change d'idée : c'est du jus qu'elle allait vendre. L'engouement fut instantané. Elle réalisa alors que les gens étaient curieux et qu'il existait là une occasion d'affaires. Elle saisit l'occasion et fonde son entreprise spécialisée dans la confection de plats, de sauces et de jus préparés avec des produits frais et exotiques. D'abord installée en Saskatchewan, Aminata déménage à Yellowknife en 2019 et poursuit sa mission : faire découvrir la cuisine africaine pour permettre aux gens d'explorer de nouvelles saveurs. Depuis, ses services se sont diversifiés. Aminata offre désormais un service traiteur et des cours de cuisine.



**MARION ZILLER**  
CONSULTANTE  
EN IMMIGRATION  
CANADIENNE

Marion Ziller a toujours eu la volonté d'aider les autres. Le partage et l'enseignement font partie de ce qu'elle est. Alors qu'elle cherchait un emploi à son arrivée à Vancouver, elle entendit parler du métier de consultante en immigration. Ayant elle-même traversé ce processus complexe, elle savait à quel point il pouvait être difficile de se retrouver à travers les diverses informations et d'obtenir des réponses à ses questions. Elle a donc décidé, il y a trois ans, de mettre son expertise au service des personnes qui souhaitent immigrer en Colombie-Britannique. Elle se perfectionne sans cesse pour rester à jour dans les programmes spécifiques, qui changent régulièrement. Marion fait partie d'un réseau essentiel pour la communauté francophone de Vancouver. Non seulement, elle facilite les processus d'immigration, mais elle travaille également à référer les gens vers des organismes qui peuvent aider leur intégration. Pour la suite, elle aimerait faire davantage de parrainage pour amener ici plus d'entrepreneurs et de travailleurs étrangers.



**ROXANNE MASON**  
MOUNT LOGAN  
ECOLOGUE ET YUKON  
GUIDED ADVENTURES

Roxanne Mason est guide en tourisme d'aventure. Partie du Québec en 1996 pour un périple qui devait se terminer en Argentine, elle est tombée amoureuse des montagnes de l'Ouest canadien. Après des années de voyages et de multiples rencontres, celle qui a toujours su qu'elle aurait sa propre entreprise et qui rêvait d'une petite auberge décide, sur un coup de tête, de se poser au Yukon. C'est un ami commun qui a mis Roxanne et l'ancien propriétaire du Mount Logan EcoLodge en contact. Elle et son partenaire d'affaires ont cédé aux charmes de l'endroit. Ils en font l'acquisition un an plus tard, en 2018. Malheureusement, depuis mars 2022, le lodge a dû être fermé pour des travaux d'urgence. Actuellement, tous les efforts sont déployés pour une réouverture rapide. Roxanne ne sera finalement jamais allée en Argentine puisqu'il y a toujours eu quelque chose de nouveau et de surprenant qui s'est présenté à elle.



**BANYK CHIA**  
ALSF (ALTERNATIVE  
LEGAL SERVICE FIRM)

Passionnée par les services juridiques, Banyk Chia travaillait dans un cabinet d'avocats au Cameroun, son pays d'origine. Lors de son arrivée en Alberta en 2014, elle parlait très peu anglais et ignorait tout des procédures juridiques locales. Elle a donc fait des stages dans les bureaux d'avocats et du bénévolat à la cour provinciale pour se familiariser avec son nouvel environnement légal. C'est une firme spécialisée en démarrage de petites entreprises qui la mit en contact avec la communauté francophone. De là, elle a fait son plan d'affaires et, sans financement, elle a mis sur pied Alternative Legal Service Firm (ALSF) en 2017, un cabinet bilingue qui aide plusieurs particuliers en matière d'autoreprésentation dans les domaines de la famille, de l'immigration et des litiges.

Ces pages sont publiées dans le cadre d'un partenariat rémunéré avec RDEE Canada. [rdee.ca](http://rdee.ca)

## Solidarité féminine : on livre bataille, oui ou non ?

Cet automne, les galas de reconnaissance se sont succédé pour célébrer les accomplissements des femmes. On y a distribué distinctions et prix. On a aussi rappelé les revendications pour la place des femmes dans les lieux de pouvoir et dans l'économie. J'ai été associé à certaines de ces manifestations. Fièremment, j'ai applaudi à ces célébrations tant attendues, à ces célébrations magnifiques. Je me disais que cet automne était celui des femmes, à commencer par les Iraniennes qui défient quotidiennement les canons depuis des mois; et toutes celles qui, sur la planète, ont fait le geste symbolique des Iraniennes et se sont coupé les cheveux en guise de protestation. J'ai aussi pensé à Olena Zelenska, épouse du président Zelenski devenue ambassadrice de sa nation meurtrie dans les parlements du monde. J'ai pensé à Annie Ernaux, qui a reçu le prix Nobel de littérature.

Et puis, j'ai entendu les tirs groupés de femmes parlementaires québécoises en direction de la seule femme cheffe d'un parti politique lors des récentes élections. J'ai observé, avec peine, la délectation médiatique quotidienne de ce piteux spectacle. J'ai plus que de la difficulté à arrimer ces tirs partisans et médiatiques avec la difficile bataille que livrent les femmes pour l'équité et la parité évoquée précédemment. Pourquoi donc un tel étalage public de ces divergences? Où commence et où



Cet automne, les galas de reconnaissance se sont succédé pour célébrer les accomplissements des femmes. Et puis, j'ai entendu les tirs groupés de femmes parlementaires québécoises en direction de la seule femme cheffe d'un parti politique lors des récentes élections.

– Ben Marc Diendéré

s'arrête donc la solidarité féminine? On livre bataille, oui ou non? Si oui, on met toutes les chances de son côté, surtout quand la minorité en cause est majoritaire.

Depuis de nombreuses années, les femmes ont été mes alliées dans les conseils d'administration, les comités de direction et autres instances. On avait nos différends, mais on ne les réglait pas sur la place publique. Autrement, on aurait défait en permanence ce que l'on essayait de faire en permanence. Il faut savoir que ce surplace est toujours une régression.

La chicane publique des femmes du parti libéral du Québec (PLQ) était stratégiquement contre-productive,

inélégante et surtout contraire à la bataille pour l'équité et l'égalité. Après avoir consacré une femme, on l'a mise au pilori de triste façon. Heureusement, la contribution de la cheffe libérale a été saluée par plusieurs femmes, y compris Pauline Marois, Danièle Henkel et Manon Massé. Tout n'est pas perdu.

Ben Marc Diendéré a été directeur principal aux relations institutionnelles, affaires publiques, corporatives de Québecor Média. Il est président du conseil d'administration du Conseil des arts de Montréal.

## Le poids des mots : redéfinir le concept de la croissance durable

Qu'est-ce que la richesse aujourd'hui? Après être passée d'une volonté d'expansion infinie à l'économie circulaire, après avoir encaissé les soubresauts des dernières années, la question se pose et ne peut être mise de côté. On n'ose plus parler de croissance parce qu'on sait que ce n'est plus durable. Soit. Les appels à la décroissance ne passent pas parce que personne ne veut être le premier à compromettre son rythme de vie. On propose la sobriété, mais la pâte ne semble pas lever non plus. Pourtant il n'y a pas de doute, le virage doit être fait. Comme me disait une de mes relations qui a tout plaqué pour retourner aux études en développement durable: «On a foutu le bordel [sur la planète],

maintenant, il faut faire le ménage.» On demanderait la même chose à nos enfants. Il faut commencer par montrer l'exemple. Et s'il fallait plutôt redéfinir notre concept de la croissance? L'idée de ce que représentent, au fond, la richesse et la prospérité? On se fait bien vendre des ateliers de croissance personnelle... on peut donc vivre avec l'idée d'une croissance qui se mesure autrement qu'avec un *bottom line*.

Et si l'on parlait de croissance intelligente, celle qui nous fait grandir et progresser comme société? Si l'on voyait l'innovation sociale comme



Et si l'on parlait de croissance intelligente, celle qui nous fait grandir et progresser comme société?  
– Véronique Arsenault

une nouvelle forme de prospérité qui nous donne une richesse collective? Si nous avons assurément besoin de revoir comment, et combien, on consomme, est-ce qu'il faut parler nécessairement de sobriété et de décroissance? Ou est-ce qu'on peut voir et chercher une autre forme de richesse, plus humaine, plus équilibrée? Si nous attribuons de la valeur à quelque chose, ce n'est pas avec des chiffres et un symbole que nous le faisons. C'est d'abord et avant tout avec notre cœur et notre esprit. Ça, ne le perdons jamais de vue.

Véronique Arsenault est présidente et fondatrice de Exponentiel Conseil.



zorah  
biocosmétiques



LE MASQUE **RÉVOLUTION ANTI-ÂGE ULTIME**, UNE SYMBIOSE ENTRE L'HUILE D'ARGAN BIO ET LA POUDRE D'ARGENT PURE

« La **promesse** de notre masque **révolutionnaire** : une peau d'apparence plus **ferme, lisse et éclatante de santé** »

**MÉLISSA HARVEY**  
Présidente et fondatrice de Zorah Biocosmétiques



MA TERRE, MON CORPS.

**ZORAH.CA**

## La santé mentale au travail : un capital crucial

**Lorsqu'une personne doit s'absenter du travail en raison d'une fatigue liée à un trop-plein de stress, il est fort probable qu'elle choisisse de prendre un congé de maladie pour récupérer en prétextant un malaise physique. En reconnaissant la santé mentale comme un aspect important du bien-être du personnel, les entreprises favorisent un climat de travail inclusif et une communauté professionnelle bienveillante.**

GHALIA SHAMAYLEH

En 2019, les travailleuses et travailleurs canadiens étaient trois fois moins susceptibles de révéler un problème de santé mentale, comme la dépression, qu'un problème physique. Qu'est-ce que cela dit de nous en tant que société? Pourquoi sous-estimons-nous et stigmatisons-nous la souffrance causée par la maladie mentale, alors que chaque année, au Canada, une personne sur cinq rapporte souffrir d'un trouble de santé mentale? La pandémie de COVID-19 a eu des effets défavorables sur la santé mentale de la population. Au Canada, la prévalence de troubles dépressifs majeurs à l'automne 2020 était plus de deux fois plus élevée que durant les années (2015-2019) précédant la COVID-19. En 2022, 54% des Canadiennes et des Canadiens rapportent avoir constaté une détérioration de leur santé mentale depuis le début de la pandémie. Toutefois, en raison des mesures de distanciation physique imposées par les gouvernements dans le but de freiner la propagation du virus, il est devenu impossible de suivre une thérapie



**« Grâce à la téléthérapie, les patients peuvent prendre part à leurs consultations dans l'intimité de leur foyer. »**

en personne. La demande de consultations en ligne a donc connu une croissance exponentielle. La thérapie à distance, ou téléthérapie, est offerte au moyen de plateformes numériques permettant aux patients de communiquer avec des experts en santé mentale ou d'accéder à des services fondés sur l'intelligence

artificielle qui leur suggèrent des exercices, par exemple de méditation, approuvés par les psychothérapeutes.

Les plateformes de soins en santé mentale fondées sur l'intelligence artificielle permettent aux personnes utilisatrices de communiquer avec une application pouvant leur fournir un éclairage sur leur état mental ainsi que des recommandations visant à atténuer les symptômes. Les plateformes qui offrent des stratégies faisant appel à la méditation et à la psychothérapie comportent parfois des vidéos de respiration guidée, des sons naturels apaisants et même des jeux ou des exercices qui appliquent des techniques thérapeutiques visant à induire un état mental positif.

Les plateformes en ligne permettent un accès accru aux ressources thérapeutiques, car elles offrent une plus grande souplesse pour la prise de rendez-vous, entraînent des coûts moins élevés et présentent la possibilité de communiquer plus fréquemment avec un professionnel. Un autre avantage de la téléthérapie est son caractère pratique, les patients pouvant prendre part à leurs consultations dans l'intimité de leur foyer. La thérapie à distance permet également d'échapper au sentiment de honte associé au recours à la thérapie.

Toutefois, ces plateformes ne sont pas sans défauts, notamment en ce qui a trait à la confidentialité des données et à la certification des services. Il est donc conseillé d'effectuer des recherches sur les différentes applications offertes afin de choisir une plateforme sûre et approuvée. À plus long terme, le gouvernement pourra résoudre ces lacunes en réglementant les plateformes de thérapie privées.

Les problèmes de santé mentale ont des répercussions sur le bien-être des gens et sur leur capacité à s'épanouir et à apporter une contribution à leur communauté dans les sphères sociale et professionnelle. Par conséquent, il est dans l'intérêt des entreprises de reconnaître les conséquences des problèmes de santé mentale dont les membres de leur personnel peuvent être affligés, ainsi que les risques que ces problèmes représentent pour leurs activités professionnelles.

**« Il est dans l'intérêt des entreprises de reconnaître les conséquences des problèmes de santé mentale sur les employés. »**

Comment une entreprise peut-elle être l'alliée des membres de son personnel qui sont aux prises avec des problèmes de santé mentale? En organisant des ateliers d'information sur l'importance de la santé mentale où l'on présenterait les ressources permettant d'obtenir de l'aide en personne ou en ligne ainsi que les différents types de plateformes d'aide en santé mentale offerts. En offrant aux membres du personnel la possibilité de travailler à la maison certains jours pour leur permettre de se soustraire momentanément aux facteurs de stress ambiants, tout en favorisant la productivité. En fournissant une garantie couvrant les soins de santé mentale en ligne dans le cadre du programme d'assurance maladie du personnel.

C'est en reconnaissant les problèmes de santé mentale auxquels font face les membres du personnel, en faisant preuve de compassion et de respect et en apportant un soutien aux personnes souffrantes que les entreprises peuvent instituer un environnement de travail inclusif et créer une communauté professionnelle bienveillante.

Une main-d'œuvre dont le bien-être est valorisé par son employeur sera plus susceptible d'apporter sa contribution et de donner le meilleur d'elle-même, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

La prochaine fois qu'une ou un membre de votre personnel fera une demande de congé pour des raisons de santé mentale, mettez-vous au défi de traiter cette personne comme vous le feriez pour quelqu'un qui a besoin de temps pour guérir d'une affection physique.

Ghalia Shamayleh est doctorante en marketing et chercheuse engagée à l'Université Concordia et à l'École de gestion John-Molson.



## Penser la croissance autrement

Entreprendre est le fait de commencer à exécuter une action longue ou complexe. C'est souvent un mouvement qui est animé par une intention, une ambition de développement, de croissance. Steve Blank définit une entreprise en démarrage comme une « organisation temporaire à la recherche d'un *business model* industrialisable, rentable et permettant la croissance ». Les entreprises en démarrage ont pour caractéristique de conduire l'expérimentation d'une nouvelle activité sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer.

De fait, la nature nous enseigne que la croissance induit une relation au temps. Faire pousser une plante prend du temps et exige la conjonction d'une multitude de facteurs qui peuvent chacun conditionner la croissance et la durabilité du processus. L'agriculture productiviste a montré que vouloir accélérer ce processus à renfort d'engrais, de pesticides et de manipulations génétiques se traduisait bien souvent par un appauvrissement des vertus nutritives, gustatives allant parfois jusqu'au risque sanitaire, pour l'homme comme pour l'environnement. Nous devrions en tirer des leçons pour repenser la manière de cultiver nos « jeunes pousses » et les accompagner dans leur croissance.

« Il faut inciter les entrepreneurs à se réconcilier avec le temps long, à se soucier des conséquences de leurs actions sur leur environnement sociétal et sur les écosystèmes naturels. »



**Jean-David Rezaïoff**

Jean-David Rezaïoff est cofondateur de AGORAlliance.

Oui, au-delà de créer l'environnement favorable à leur développement, il nous faut inciter les entrepreneurs à se réconcilier avec le temps long, à se soucier des conséquences de leurs actions sur leur environnement sociétal et sur les écosystèmes naturels. La « croissance autrement », c'est redécouvrir le plaisir du chemin sans céder à l'impatience d'atteindre l'objectif avant même d'avoir fait les premiers pas. C'est se donner le temps d'observer, d'apprendre, de partager. C'est avoir l'ambition de se dépasser, de faire preuve d'exemplarité auprès de tous ceux que l'on invite à embarquer dans l'aventure et de les aider à y trouver leur juste place. C'est renoncer à cette obsession compulsive de la recherche de l'enrichissement rapide qui n'est que la traduction d'une peur de l'avenir.

**AGORAlliance**



**LE CAPITOLE**  
HÔTEL



Une vue cinq étoiles sur le Vieux-Québec



108 chambres, suites et penthouse • Deux restaurants • Quatre salons privés • Un salon exécutif  
Deux salles de spectacles • Un bar • Une piscine • Cinq terrasses • Un gym

**LECAPITOLE.COM**

## Association Femmes Entrepreneures Québec : une nouvelle présidente prend le relais



Julie Politi, cadre dans l'équipe de planification stratégique chez Desjardins, est la nouvelle présidente de l'Association Femmes Entrepreneures Québec. L'association, fondée en 2010, accueille toute personne qui veut contribuer à la réussite professionnelle des femmes d'affaires dans la région de Québec. Les femmes d'affaires, travailleuses autonomes, professionnelles, dirigeantes d'entreprises ou coopératives et des hommes qui soutiennent leurs objectifs sont les bienvenus. Julie Politi est à la barre d'une association en pleine relance après deux ans de restrictions pandémiques et un changement de leadership.

« Il peut y avoir beaucoup de synergies et de transitions entre les deux milieux. »

– Julie Politi, nouvelle présidente de l'Association Femmes Entrepreneures Québec

Bien qu'elle travaille dans une des plus grandes entreprises du Québec, l'entrepreneuriat l'a toujours interpellée. Elle a déjà travaillé dans une entreprise familiale et observé les défis et les occasions d'affaires qui s'offraient aux femmes entrepreneures: « J'avais envie de m'engager dans le conseil d'administration d'une organisation

qui soutient ce type de milieu. Rencontrer des entrepreneures de tous les horizons, ça fait grandir en tant que personne. »

L'association planifie de nombreuses activités telles que des soirées de réseautage, des présentations par des entrepreneures inspirantes et des formations – comme des formations en autopromotion – pour soutenir ses membres. Julie Politi souhaite continuer dans cette veine tout en mettant sur pied des groupes de codéveloppement et en accordant plus de place au soutien aux entrepreneures immigrantes ou à l'intrapreneuriat – l'entrepreneuriat au sein même d'une plus grande entreprise. « Il peut y avoir beaucoup de synergies et de transitions entre les deux milieux, dit-elle. On veut être un vecteur de connexions pour nos membres. »

## Un incontournable pour les entrepreneures



« Ma vision de l'entrepreneure que je voulais être a pris forme en grande partie sur les bancs de l'EEB. Des graines ont été semées et ont germé dans les mois qui ont suivi mon parcours. Elles fleurissent toujours aujourd'hui, près de 6 ans plus tard. »

Catherine Dubé, Émergence G3 et Élite C23 Coboom

Pour plus de renseignements, contactez :



ÉCOLE D'ENTREPRENEURSHIP DE BEAUCE™

eebeauce.com



Stéphane Gingras  
s.gingras@eebeauce.com  
418 228-5558, poste 323



Véronique Gilbert  
v.gilbert@eebeauce.com  
418 228-5558, poste 345



C'est le temps de faire le type de planification financière que vous avez toujours souhaité.

Visitez [ig.ca/sejoindraig](http://ig.ca/sejoindraig)

Josée Lacasse, Pl. Fin.  
Conseillère IG

C'EST  
LE  
TEMPS

Il s'agit d'une occasion de carrière en tant que travailleur autonome à revenu variable en association avec les Services Financiers Groupe Investors Inc. (au Québec, cabinet de services financiers) ou Valeurs mobilières Groupe Investors Inc. (au Québec, cabinet en planification financière).



# Habiliter les femmes en favorisant l'égalité.

L'initiative Femmes de la Banque Scotia<sup>MD</sup> est un programme phare conçu pour accroître les perspectives économiques des entreprises dirigées par des femmes. Cette offre unique aide les femmes à réaliser leurs ambitions professionnelles et à bâtir leur avenir financier en leur assurant un accès à du capital et à des solutions personnalisées, ainsi qu'en leur proposant une formation spécialisée, du mentorat et des services-conseils complets.

Pour accéder à nos outils et nos ressources, consultez notre Centre du numérique en allant à [initiativefemmesbanquescotia.com/centredunumerique](https://initiativefemmesbanquescotia.com/centredunumerique)

L'INITIATIVE  
**F E M M E S**  
Banque Scotia