

Premières

en affaires

Parité: un effet d'entraînement
VISITE CHEZ INVESTISSEMENT QUÉBEC

Charge mentale, santé mentale
TENIR LE RYTHME

Femmes de science
TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE

CAHIER SPÉCIAL

Immobilier au féminin

Caroline
Néron
mène le jeu

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE



DOSSIER

Qui a peur de l'échec?



Ce qui ne tue pas nous rend plus fort!

L'échec, nous y sommes tous plus ou moins confrontés au cours de notre vie; il est impossible de penser que l'on peut tout réussir. L'échec nous amène à exercer notre esprit critique afin d'analyser nos erreurs de parcours et d'en tirer des leçons, il favorise le dépassement de soi. Nous voulons tous atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Pourtant, il est important de se rappeler que ce n'est pas le but qui compte, mais le chemin parcouru pour essayer de l'atteindre. Nous sommes constamment confrontés à la dure réalité de la vie et les choses ne se passent pas toujours comme on le souhaiterait; il ne faut jamais oublier que ce passage obligé continue de nous faire évoluer. Ne confondez pas vos échecs avec votre identité. Des échecs, des revers, des coups durs, j'en ai connus. C'est important pour moi de le dire pour faire savoir que derrière les belles images sur Instagram, il y a un parcours, et il y en a eu, des accidents. Dans les pages qui suivent, vous allez découvrir toutes sortes de modèles, toutes sortes de façons de concevoir l'échec, et de réussir; et mille et une façons de relativiser.

Bonne lecture!

CAROLINE NÉRON



© Satya Jack

Premières
en affaires

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

Je m'abonne
pour soutenir le développement
économique au féminin

PREMIERESENAFFAIRES.COM | INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA



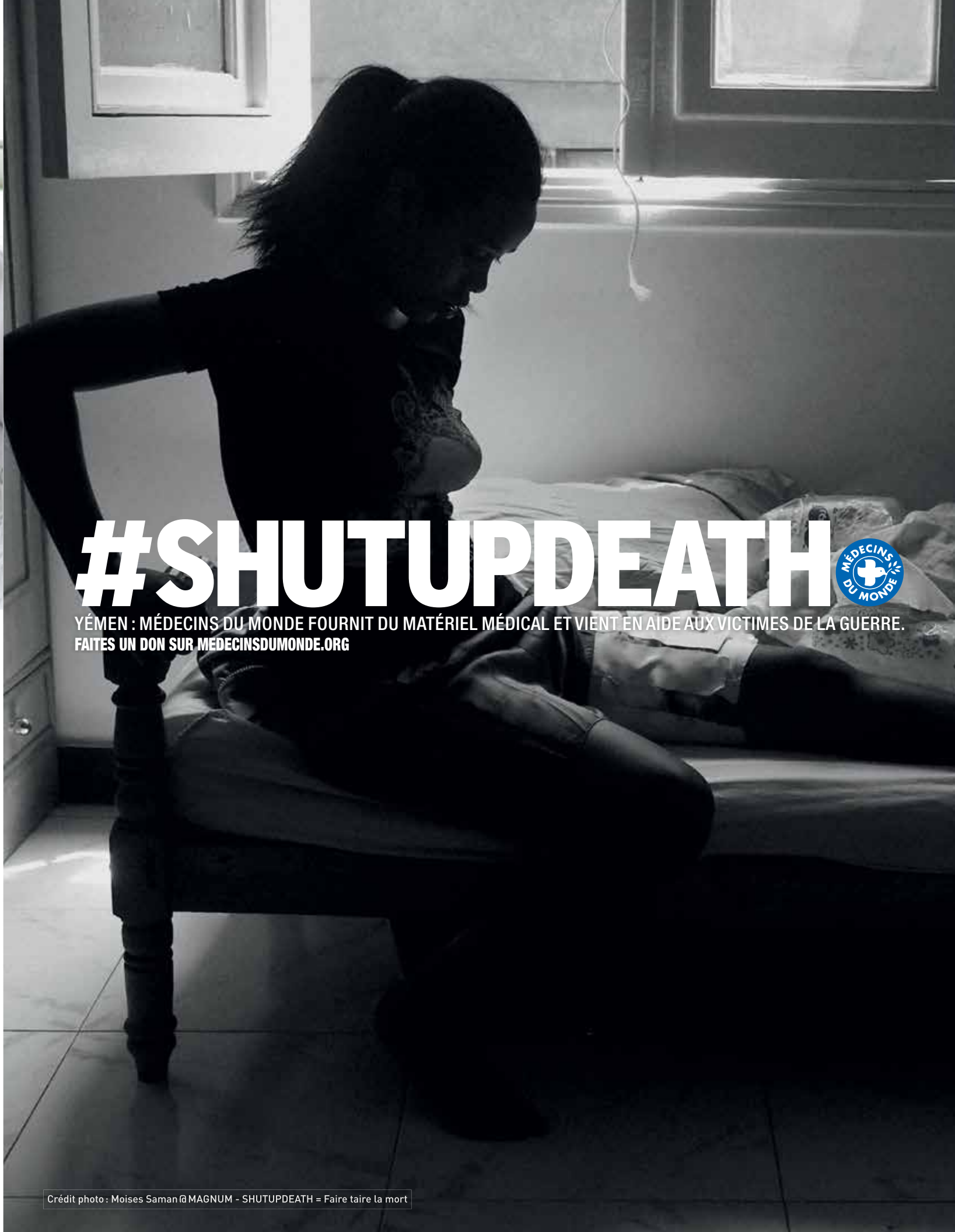
Premières en Affaires



Premiereenaffaires



@1eresEnAffaires



#SHUTUPDEATH



YÉMEN : MÉDECINS DU MONDE FOURNIT DU MATÉRIEL MÉDICAL ET VIENT EN AIDE AUX VICTIMES DE LA GUERRE.
FAITES UN DON SUR MEDECINSDUMONDE.ORG

PRINTEMPS 2018

DOSSIER

Qui a peur de l'échec ?

- Entrevues et dossier de Geneviève Gouin
- 30 Y A-T-IL VRAIMENT UNE PLACE POUR L'ÉCHEC DANS LE MILIEU DE L'ENTREPRENEURIAT AU QUÉBEC ?
 - 32 ELLES RACONTENT LEURS ÉCHECS
 - 34 CHARGE MENTALE, SANTÉ MENTALE : COMMENT TENIR LE RYTHME ?
Déborah Cherenfant
 - 36 VOX POP Geneviève Gouin
 - 37 L'ÉCHEC N'EST PAS UNE LEÇON
Josée Boileau

ÉDITORIAL

- 3 UN QUANT-À-SOI
Marie Grégoire

MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

- 4 CE QUI NE TUE PAS NOUS REND PLUS FORT !
Caroline Néron

OPINION

- 8 LES MÈRES AU TRAVAIL N'ONT PAS BESOIN DE FAIL CAMP
Mélanie Thivierge

PORTRAITS

BRÈVES



22



34



60



28



EN COUVERTURE

CRÉDITS PHOTO
Satya Jack

NUMÉRO PRINTEMPS 2018
QUI A PEUR DE L'ÉCHEC ?

Nombreux sont ceux qui révèlent au grand jour les obstacles qu'ils ont rencontrés sur le chemin de la réussite. Comment vivre et interpréter un échec ? Chacun a sa vision. C'est à lire dans le dossier.

CAHIER SPÉCIAL
IMMOBILIER AU FÉMININ
RÉALISÉ EN COLLABORATION AVEC
AVICOR, COMINAR, BCF, CBRE, Eximmo,
FTQ Immobilier, Groupe Sutton,
Le Groupe Maurice, Prével 21e Arrondissement,
Sylvie Ménard et TG Beco

INTERNATIONAL

- 18 UNE TRIBUNE POUR MÉDECINS DU MONDE
COMBAT POUR LES DROITS ET LA SANTÉ DE TOUTES LES FEMMES, ICI ET LÀ-BAS
Stéphanie Derozier

CHRONIQUE

- 21 ÉLOGE DU DÉSIR DÉCOMPLEXÉ
Mathieu Bock-Côté

RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

- 22 ÉCHEC ET MAT
CAROLINE NÉRON REMPORTE LA PARTIE
Déborah Cherenfant
- 25 QUESTIONS EXISTENTIELLES
Propos recueillis par
Déborah Cherenfant

CAHIER SPÉCIAL

Immobilier au féminin
38-59

TRAVAILLER ET ENTREPRENDRE

- 60 RECHERCHE : FIN DU BOYS CLUB
Martine Letarte
- 62 AFFAIRES DE FAMILLE
Annie Bourque
- 64 ÉVALUER UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ
Catherine Tremblay
- 65 FEMMES DANS LES CA : ON EST LOIN DU COMPTE
Louise Champoux-Paillé
- 66 GÉRER UN EMPLOYÉ PLUS ÂGÉ
Michael Lavoie
- 67 UNE PHRASE QUI CHANGE TOUT
Gaëlle Bodin et Jannick Bouthillette
- 68 ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ
TROIS QUESTIONS À RUTH VACHON
Martine Daigle

VOCABULAIRE

- 69 MOTS DE SAISON
Sonya Carreau et Lisa Amram
- 70 LIRE ET SORTIR
Charles-Édouard Carrier et Sonya Carreau

Les mères au travail n'ont pas besoin de *fail camp*

Vous connaissez les *fail camps*, ce concept à la mode consistant à se présenter devant un auditoire pour raconter son pire échec? Demandez aux mères qui travaillent de vous parler d'un échec et il y a fort à parier qu'elles ne trouveront rien à raconter. Non pas qu'elles soient parfaites, loin de là, mais elles ne trouveront sans doute rien de concret à raconter tant elles sont habituées à vivre sous la menace de petits échecs quotidiens. Pas de quoi monter sur une scène, pas de faillite ni de lancements de produits ratés, juste une accumulation de moments où elles ne se sont pas senties à la hauteur, écartelées entre le match de soccer, les dossiers urgents et les rénos qui s'étirent.



MÉLANIE THIVIERGE
PRÉSIDENTE ET DIRECTRICE GÉNÉRALE
Y DES FEMMES DE MONTRÉAL



Au cœur de notre quotidien, ce sournois sentiment d'échec se traduit le plus souvent par une culpabilité tapie au creux de notre ventre. Culpabilité, car on nous a fait croire que si on s'organisait mieux, il serait possible de tout concilier.

Sauf que c'est faux. Un leurre, un mensonge. La conciliation travail-famille dont on nous rebat les oreilles depuis près de 20 ans maintenant est un idéal impossible à atteindre, qui consiste au mieux à vendre des agendas et des mijoieuses, au pire à altérer la santé mentale des mères professionnelles. Le *Larousse* nous apprend que «concilier» signifie «rendre des choses compatibles, harmoniser». Tous ensemble, nous lui avons attribué un deuxième sens, qui se rapproche de la notion d'équilibre. Et c'est là que le bât blesse. Nous sommes nombreuses à avoir appris à vivre en constant déséquilibre, tout simplement. Dans un chaos quasi permanent, sans grande harmonie autour de nous et en nous. Par conséquent, nous avons aussi appris à composer avec les conséquences négatives qui en découlent: troubles du sommeil, de l'humeur, sédentarité, repas avalés sur le pouce et le stress avec un grand «S» du soir au matin...

On parle beaucoup de santé mentale, en ce moment. On sait aussi que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à souffrir d'un trouble de l'humeur. Je nous invite à un questionnement: le mirage de la conciliation y serait-il pour quelque chose? Avons-nous contribué, comme société, à ériger en norme l'image «photoshoppée» d'une mère professionnelle accomplie et sereine, affectant du même coup la santé mentale des femmes bien réelles?

Ressentir au quotidien un sentiment d'échec, ça ne donne pas envie de monter sur scène pour en faire étalage. Les mères au boulot n'ont pas besoin d'un *fail camp*, mais d'un réel soutien de la part de la société et des employeurs. Parler d'échec une fois par an ne règlera rien à l'affaire.

EN VUE

PAR FLORENCE DUJOUX



Marie-Claude Houle



Caroline Ménard



Katherine
Lachance Lavergne



Vanessa Mongeau

Certaines femmes font parler d'elles pour les bonnes raisons. Voici des profils qui nous inspirent par leurs parcours et leurs façons d'aborder leur engagement professionnel.

Présidente de l'entreprise familiale EBC, deuxième compagnie de construction au Québec, Marie-Claude Houle est récemment devenue la toute première femme présidente du conseil d'administration de l'ACRGTO (Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec). Une nouvelle qui n'est pas passée inaperçue dans ce milieu traditionnellement masculin. Marie-Claude Houle a dorénavant pour mission de défendre les intérêts des 2000 entreprises du secteur de la construction au Québec. Dans le cadre de son mandat, elle compte restaurer un climat de confiance mis à mal par la commission Charbonneau, et accompagner les entreprises de construction québécoises dans leur participation à de grands projets qui se chiffrent en milliards de dollars, comme le pont Champlain ou l'échangeur Turcot.

Prix Femmes d'affaires du Québec 2017 dans la catégorie Entrepreneure, grande entreprise + Finaliste Mercuriades 2018 dans la catégorie Relève femme d'exception. Cette double reconnaissance vient couronner le parcours d'exception de Caroline Ménard, qui a gravi tous les échelons au sein du cabinet indépendant Brio Conseils. La réalisation dont la femme d'affaires est la plus fière? Avoir réussi le passage de relais avec la fondatrice du cabinet Sylvie Charbonneau, qui lui a confié l'avenir de l'entreprise en partant à la retraite. Depuis que Caroline Ménard a repris la barre de Brio Conseils il y a deux ans, la croissance dépasse 30% par an. Sous son impulsion, la firme sait s'appliquer les conseils de transformation organisationnelle qui caractérisent son fonds de commerce. Brio Conseils chemine aujourd'hui aux côtés des leaders de l'industrie du conseil.

Femme de marketing et partenaire de vie de Philippe Larose, qui évolue dans le monde de l'art numérique et de la production musicale, Katherine est interpellée par une contradiction: d'un côté, les millions dépensés par les grandes entreprises en marketing, de l'autre, la précarité des artistes. C'est alors qu'elle imagine le modèle d'affaires d'ArtBox. L'agence de marketing social allie les entreprises aux «forces vives» de la société (artistes, athlètes, chercheurs) à travers des projets collaboratifs. Résultat? Des réalisations interactives comme la projection géante «Couleurs» pour la ville de Longueuil ou encore l'installation lumineuse «Surveillance» pour Bromont, montagne d'expérience. Entrepreneure sociale convaincue, Katherine travaille à l'expansion internationale de sa compagnie tout en cherchant à s'investir dans des entreprises en démarrage visant à rééquilibrer la société.

Derrière la réussite de celles et ceux qui font cheminer l'économie se cache un collaborateur de talent qui soutient, conseille, éclaire et fait obstacle quand il le faut. Tous les professionnels expérimentés savent que les compétences d'une adjointe sont au cœur de l'ascension des grands dirigeants. Vanessa Mongeau a fait le pari de mailler les gestionnaires et les professionnels grâce à une agence de recrutement, L'indispensable, qui opère depuis 2013. Elle est aussi présidente du conseil d'administration de l'Association du personnel de soutien administratif du Québec. Cette diplômée de HEC Montréal a su repérer la richesse d'une fonction qui n'a plus rien à voir avec l'image d'une secrétaire d'antan. Un marché à l'abri de l'obsolescence parce qu'il faut savoir bien s'entourer, dans la vie comme au travail. PEA

Femmes de chantier

L'organisation qui regroupe des femmes travaillant dans le secteur de la construction lance la deuxième édition des prix «ELLES RECONNAISSENT». Ce concours national vise à honorer des femmes qui se démarquent dans l'industrie et souligne la contribution exceptionnelle d'entreprises, d'associations, d'OBNL ou de syndicats qui ont posé des gestes concrets pour intégrer les femmes dans l'industrie de la construction. Les prix seront remis lors de la soirée Elles reconnaissent qui se tiendra le 11 octobre 2018 au Théâtre Saint-James, à Montréal.

ellesdelaconstruction.com



© Samuel Zeller



© Lea Herfiba

51,4%

Le Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship a récemment dévoilé les chiffres de son rapport, *l'Indice entrepreneurial québécois 2017*. La parité hommes-femmes a été atteinte chez les nouveaux propriétaires ayant fondé leur entreprise il y a moins d'un an, alors que 51,4% de ces entreprises sont dirigées par des femmes. Les femmes représentent 39,8% de l'ensemble des propriétaires d'entreprises au Québec.



Boîte à bonheur

Parce que, bien souvent, les quotidiens et les émissions du matin nous forcent à commencer la journée avec plus de mauvaises nouvelles que de bonnes, Annique Beaudreau et Jonathan Mongeau ont créé *The Goods*. Le concept est simple: une fois par semaine, une infolettre présente aux abonnés des histoires positives, inspirantes et colorées. Annique Beaudreau, rédactrice en chef de *The Goods*, est également nutritionniste et fondatrice de *Niki Nutrition*, un site présentant des recettes variées en soulignant leurs bienfaits pour la santé.

the-goods.co

nikinutrition.ca



© Callum Skelton



Lors du dépôt de son budget 2018, le gouvernement fédéral a présenté plusieurs mesures pour le développement de l'entrepreneuriat féminin. Parmi celles-ci, une somme de 105 millions de dollars versée sur cinq ans aux agences de développement régional pour la mise en place d'un soutien aux femmes entrepreneures. Cette contribution annoncée par le ministre des Finances Bill Morneau sera coordonnée à l'échelle nationale et modulée selon les régions.

Des voisines, un quartier, un réseau

Pour trouver un menuisier, une gardienne, un bon resto, une activité à faire entre amis, en couple ou avec les enfants, pourquoi ne pas demander conseil à ses voisines? C'est en partie ce que propose l'application québécoise Women in Mind (WIM), qui permet aux femmes d'un même quartier de communiquer entre elles. Dans un rayon de cinq kilomètres, WIM met les utilisatrices en contact pour faciliter la création d'un réseau virtuel et favoriser le partage, l'entraide et les contacts en personne. Plus de 10000 femmes ont joint le mouvement. L'application est gratuite et disponible pour iPhone et Android.

womeninmind.com



La référence en matière d'information économique pour les femmes francophones.

PREMIERESENAFFAIRES.COM | INFO@PREMIERESENAFFAIRES.CA

 Premières en Affaires  Premiereenaffaires  @1eresEnAffaires



Aubainerie voit grand

En mars 2018, la chaîne a amorcé son expansion vers l'Ontario en ouvrant un premier magasin à Orleans, en banlieue d'Ottawa, créant du même coup une cinquantaine de nouveaux emplois. L'entreprise implantée au Québec depuis 1944 et dirigée par Chantal Glenisson a profité de ce nouvel investissement pour dévoiler AUB44: « Nous sommes très emballés par le lancement de la nouvelle bannière en Ontario. Nous sommes certains que cette évolution de la marque nous permettra d'obtenir une reconnaissance rapide dans ce marché, en plus de continuer à promouvoir les valeurs familiales et traditionnelles qui font partie intégrante de l'ADN d'AUBAINERIE », explique la PDG.

En matière d'égalité hommes-femmes, où se situe le Québec ?

L'avis de Manon Massé, de Véronique Hivon et de Stéphanie Vallée

Sur le papier, l'égalité hommes-femmes semble acquise. Mais en réalité où se situe le Québec en matière d'équité en 2018? Déborah Cherenfant a posé la question à la ministre de la Justice, Stéphanie Vallée, à Manon Massé, porte-parole de Québec solidaire, et à Véronique Hivon, vice-chef du Parti québécois. Voici ce qu'elles nous ont dit.

Protéger les acquis

«Selon le rapport du Forum économique mondial de 2016 sur la parité entre les femmes et les hommes, on n'arrive pas dans le top 5 à côté des pays scandinaves. Là-bas, les femmes participent de façon importante au marché du travail grâce à d'excellents services de garde offerts à tout le monde. Alors, je trouve qu'avec des règlements comme ceux qu'on a vus au sein de nos CPE, comme la modulation des frais ou comme les orientations du nouveau budget vers des garderies commerciales, on est en train de déconstruire ce qui a peut-être permis au Québec de ne pas être bon dernier en matière d'équité.»

MANON MASSÉ
PORTE-PAROLE DE QUÉBEC SOLIDAIRE



Encore du chemin à faire

«Je pense qu'on se situe bien parce qu'on a fait de grandes avancées, comme avec la politique familiale, les congés parentaux et aussi le système des CPE qui a permis aux femmes d'investir de manière importante le marché du travail. Mais il y a encore du chemin à faire: le droit familial est un exemple. Il y a un retard en la matière au Québec par rapport aux autres provinces. Idem pour l'équité salariale, il y a encore du travail à faire. Quant à la parité, surtout en politique, il reste encore des gestes à poser.»

VÉRONIQUE HIVON
VICE-CHEF DU PARTI QUÉBÉCOIS

Ça progresse

«Le Québec s'est distingué par son nombre de réformes législatives visant à soutenir l'égalité des hommes et des femmes. Cette égalité de droit nous amène à poser des gestes concrets afin qu'elle se manifeste dans les faits. En ma qualité de ministre de la Justice, je me suis assurée d'introduire l'obligation d'obtenir la parité au sein des conseils d'administration des ordres professionnels dans le projet de loi 98 que l'Assemblée nationale a adopté en juin 2017. De plus, au niveau de la magistrature, le comité de sélection est sensibilisé à cet objectif. Depuis mon entrée en fonction, je suis fière d'avoir permis la zone paritaire au sein de cette instance. Sur un total de 112 nominations que j'ai faites à la Cour municipale et à la Cour du Québec, 66 étaient des femmes.»

STÉPHANIE VALLÉE
MINISTRE DE LA JUSTICE
PROCUREUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC



FESTIVAL
**MODE
DESIGN**
MONTREAL

présente

FMD RENCONTRES

20-21 AOÛT
ÉDIFICE WILDER

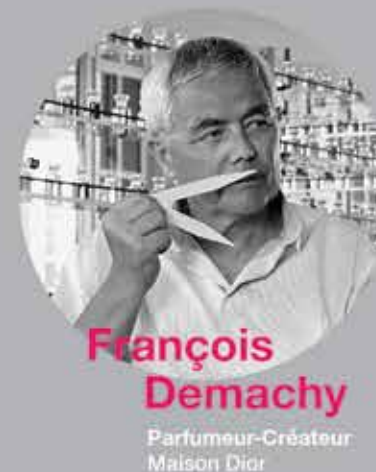
Des conférenciers et
midis affaires inspirants!

Assistez à nos conférences aux premières
loges grâce à Premières en Affaires et
faites partie du plus grand happening
Mode & Design en Amérique du Nord !

Pour obtenir votre Passeport Privilège au coût de 100 \$

conferences@sensationmode.com

festivalmodedesign.com



**François
Demachy**
Parfumeur-Créateur
Maison Dior



**Tiziano
Guardini**
Designer italien



**Robert
Lepage**
Metteur en scène

Et plusieurs autres...

PARITÉ: UN EFFET D'ENTRAÎNEMENT

Monique Leroux et Pierre Gabriel Côté
misent sur la rentabilité

Chez Investissement Québec, la parité n'est pas qu'une question de quotas à respecter. Il s'agit d'une valeur inhérente à l'organisation. Une source de fierté qui permet à la société d'État de se distinguer et d'agir comme une locomotive pour accroître la représentativité des femmes au sein des organes décisionnels des entreprises québécoises.



MAGDALINE BOUTROS

Il faut dire que les femmes brillent, chez Investissement Québec. Depuis décembre dernier, 10 des 15 sièges du conseil d'administration, présidé par Monique Leroux, sont occupés par des femmes. Investissement Québec dépasse ainsi allègrement l'obligation de parité imposée depuis 2011 par le gouvernement du Québec pour tous les conseils d'administration des sociétés d'État.

Et là ne s'arrête pas le portrait plutôt rose de l'organisation. Au niveau du comité de direction, dirigé par Pierre Gabriel Côté, autant d'hommes que de femmes sont assis autour de la table. Et les 10 bureaux régionaux d'Investissement Québec ont à leur tête un nombre égal d'hommes et de femmes.

Une forte représentativité des femmes qui n'est pas arrivée du jour au lendemain. Elle a dû être soutenue, encadrée, encouragée par les plus hautes sphères de l'organisation.

«Si ça ne fait pas partie des priorités, ce n'est pas évident que ça va arriver», estime Monique Leroux.

Le bras financier du gouvernement du Québec espère maintenant agir à titre de locomotive pour l'ensemble des entreprises québécoises. «On espère exercer un leadership d'entraînement dans l'écosystème québécois et canadien», glissent d'un commun accord les deux collègues.

Pour atteindre la parité, chaque organisation doit se fixer des objectifs clairs en termes de diversité, les faire connaître et les respecter. «Ça crée un effet d'entraînement et de sérieux», croit celle qui était autrefois présidente du conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins.

Les programmes de mentorat, de leadership et d'accompagnement s'avèrent des outils précieux pour permettre aux employées qui se distinguent de gravir les échelons.

« On espère exercer un leadership
d'entraînement dans l'écosystème
québécois et canadien. »

Monique Leroux et Pierre Gabriel Côté

«Si on n'a pas cette conviction ou cet engagement au niveau de la haute direction, ce que j'appellerais les réseaux naturels ne feront pas nécessairement en sorte que ça se produise», laisse tomber Mme Leroux.

Une loi porteuse de changement

Sans l'exigence de parité imposée par le gouvernement du Québec, Investissement Québec ne ferait certainement pas aussi bonne figure en ce qui a trait à la représentativité des femmes, convient Pierre Gabriel Côté.

«Le leadership que le gouvernement a eu sur ce plan a été déterminant», croit-il.



© Eric Carrière, Cosmos image



© Eric Carrière, Cosmos image

Pour Monique Leroux, la législation a eu l'effet d'un accélérateur. Une myriade de talents a pu éclore. Par la suite, ces nouvelles leaders ont contribué à leur tour à «agrandir l'entonnoir».

«J'ai tendance à penser que le geste du gouvernement du Québec, au moment où il l'a posé, a été extrêmement important pour l'évolution de la présence des femmes au Québec, mais aussi sur le marché canadien», souligne Mme Leroux.

La présidente du conseil ne croit pas pour autant que la parité devrait être imposée aux conseils d'administration des entreprises cotées en Bourse.

Cette expérience a pourtant été couronnée de succès en France et en Norvège, où l'imposition de quotas a permis de faire grimper à 40% la représentativité des femmes aux conseils d'administration des plus grandes entreprises, alors qu'elle n'est que de 20% au Canada.

Pour Monique Leroux, bien qu'il existe une sorte de «logique incontournable» pour les sociétés d'État qui se doivent de représenter l'ensemble des contribuables, cette exigence est beaucoup plus ténue pour les entreprises privées.

Mme Leroux et M. Côté sont d'avis que c'est plutôt par la reddition de comptes que les conseils d'administration tendront vers la parité.

«Juste en posant la question (aux instances décisionnelles quant aux objectifs sur la diversité) et en amenant la société à répondre, je peux vous dire que ça a un effet extrêmement puissant», souligne Mme Leroux.

Plusieurs études le prouvent: la présence de femmes à la haute direction d'une entreprise est une bonne décision d'affaires.

Pour Monique Leroux,
la législation provinciale a eu
l'effet d'un accélérateur.

« Ce n'est donc pas seulement
une question d'équité, de justice
ou de conviction sociale,
c'est purement économique. »

Pierre Gabriel Côté

Un rapport du McKinsey Global Institute révèle que le Canada pourrait hausser son PIB de 150 milliards \$ en 2026 si la parité était atteinte sur le marché du travail.

«Ce n'est donc pas seulement une question d'équité, de justice ou de conviction sociale, c'est purement une dimension économique.»

«C'est pour ça qu'il faut que ça germe dans toutes les organisations», conclut Pierre Gabriel Côté.



© Eric Carrière, Cosmos image

SONDAGE

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

Les priorités changent et ce n'est plus seulement une tendance.

Les réponses au sondage commandé par le Réseau Québec famille en disent long. La conciliation travail-famille est une source de stress importante pour 62% des parents. Cette proportion monte à 66% chez les parents d'enfants de 0 à 5 ans. Les jeunes, les cadres : de plus en plus de professionnels privilégient la qualité de la conciliation de leur vie personnelle avec le travail. Ce n'est plus seulement une tendance et les entreprises doivent s'adapter. *Premières en affaires* s'entretient avec Marie Rhéaume du Réseau pour un Québec Famille. On demande aussi l'avis de Julie Bédard qui dirige depuis peu la Chambre de commerce de Québec. Des propos qui en disent long.

CONTENU RÉALISÉ AVEC LA COLLABORATION DE L'OBSERVATOIRE DES TOUT-PETITS

PROPOS RECUEILLIS PAR GEOFFREY DIRAT

Trois questions à Marie Rhéaume

DIRECTRICE GÉNÉRALE DU RÉSEAU POUR UN QUÉBEC FAMILLE

Quel chiffre a particulièrement retenu votre attention dans le sondage commandé par votre organisme sur la conciliation travail-famille ?

C'est le niveau de stress généré par cet enjeu : 62% des parents, et notamment 69% des femmes, ont déclaré que la conciliation travail-famille est une importante source de stress. Et ce chiffre est encore plus élevé pour ceux qui ont des emplois atypiques ou qui sont en situation précaire. C'est vraiment très lourd, et tout le monde y perd. Les familles, parce que les enfants subissent ce stress par ricochet, et les entreprises, parce que leurs employés sont moins disponibles et efficaces.

« 69% des femmes ont déclaré que la conciliation travail-famille est une importante source de stress. »

Marie Rhéaume



Comment expliquer ce stress alors que les entreprises prennent des dispositions pour faciliter la vie de leurs employés ?

Ce qui est surprenant, c'est le décalage entre le tiers des parents qui disent qu'il n'existe pas, à leur connaissance, de mesures de conciliation travail-famille dans leur milieu de travail et le fait que 90% des entreprises sondées l'an dernier par les ministères du Travail et de la Famille ont déclaré avoir mis en place de telles mesures. Les mères et les pères ont en fait intériorisé l'idée que c'est à eux de s'occuper de tout ça. Ils cherchent à se débrouiller seuls, par eux-mêmes, et ne pensent pas que leur entreprise peut les aider.

Quelles sont les prochaines étapes que les entreprises ou la société doivent franchir, selon vous ?

Les entreprises sont plus avancées que ce qu'on croyait, mais, souvent, les dispositifs de conciliation travail-famille y sont informels et peu structurés. Pour que les employés sentent la légitimité de les utiliser, ils doivent être formalisés. Il faudrait également que les hommes soient davantage pris en compte dans l'équation. Pour favoriser le partage des responsabilités entre les deux parents, mais aussi pour tenir compte de la réalité que de plus en plus d'hommes sont concernés, notamment en raison de la hausse des gardes partagées.

« Les mères et les pères ont intériorisé l'idée que c'est à eux de s'occuper de tout ça. »

Marie Rhéaume



BUREAU, ENTREPRISE, FAMILLE

Julie Bédard met les pendules à l'heure

Julie Bédard dirige depuis quelques mois la Chambre de commerce et d'industrie de Québec. Depuis les premières loges du milieu des affaires de cette ville au seuil du plein emploi, elle confie à *Premières en affaires* ses réactions au sondage.

Il y a des chiffres qui parlent d'eux-mêmes : 55% des parents seraient prêts à changer d'emploi si on leur offrait un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie de famille. Plus d'un tiers des mères et des pères iraient jusqu'à accepter une baisse de salaire en échange de mesures de conciliation travail-famille.

Ces données, issues d'un sondage commandé par le Réseau pour un Québec Famille (RPQF) et réalisé auprès de 3000 Québécoises et Québécois, ne surprennent guère la présidente et chef de la direction de la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, Julie Bédard. « C'est une évolution sociologique, observe-t-elle. La génération actuelle, celle des milléniaux, est davantage préoccupée par les enjeux de qualité de vie au travail et d'équilibre entre rôle professionnel et rôle parental. »

« Les entreprises n'ont pas le choix, elles doivent s'adapter. »

Julie Bédard

Face à cette nouvelle réalité, la femme d'affaires considère que « les entreprises n'ont pas le choix, elles doivent s'adapter. » Qui plus est dans le contexte de la région de la Capitale-Nationale, où le taux de chômage atteint un creux historique (3,2% en février 2018) avec un taux d'emploi des personnes de 25 à 54 ans avoisinant 90%. « S'ils veulent aller chercher les meilleures ressources, les séduire et les fidéliser, les employeurs doivent tenir compte de leurs aspirations et leur offrir des conditions de travail adéquates. »

Au Québec, les entreprises l'ont bien compris : 90% d'entre elles ont mis en place des mesures de conciliation travail-famille, selon une enquête réalisée l'an dernier par les ministères du Travail et de la Famille. Horaires de travail flexibles, semaine de quatre jours, télétravail, congés pour raisons familiales, flexibilité et morcellement des vacances payées. « Il n'y a pas de solution miracle, estime la présidente de la CCI de Québec. Il faut voir



80 %
des entreprises du Québec ont déjà mis en place des mesures de conciliation travail-famille.

Selon une enquête menée en 2017 par les ministères du Travail et de la Famille.

ce dont les employés ont réellement besoin et prendre en considération l'environnement de l'entreprise. Dans une PME, par exemple, si une personne s'absente tous les vendredis, ça accroît nécessairement la charge de travail des autres collaborateurs. »

Famille contre carrière

Le sondage effectué pour le compte du RPQF montre par ailleurs que 26% des parents considèrent que le besoin de concilier leurs obligations professionnelles avec leurs obligations familiales a déjà nui à leur carrière. « Quand on veut graver les échelons, avoir des responsabilités, est-ce que c'est à l'employeur de porter notre choix ? s'interroge Julie Bédard. Si l'ambition est ta priorité, tu dois l'assumer, affirme-t-elle. Lorsque tu es cadre ou dirigeant, il faut être "groundé" sur tes équipes, passer du temps en réunion. » Des impératifs difficilement compatibles avec le télétravail ou la semaine de quatre jours.

Dans ce cas-là, la conciliation travail-famille devient aussi une question de choix. « C'est à toi et à ton couple de vous organiser pour avoir du temps de qualité avec vos enfants », estime la femme d'affaires, qui parle en connaissance de cause, elle qui a été gestionnaire au sein de petites et grandes entreprises avant de devenir PDG de la CCI de Québec.

Une infirmière de l'équipe
de Médecins du Monde
dans la Clinique de Montréal

TRIBUNE:

Médecins du Monde

Un combat pour les droits et la santé
de toutes les femmes, ici et là-bas

Depuis plus d'un an, en Amérique du Nord comme en Europe, des exemples attestent de la détérioration des droits des femmes à disposer de leurs corps: proposition de loi visant à interdire l'avortement en Pologne, dépénalisation des violences domestiques en Russie, rétablissement de la règle qui conditionne l'aide publique au développement des États-Unis à l'engagement de ne pas fournir de services liés à l'avortement: autant de tristes rappels qui ponctuent l'actualité internationale. Organisation médicale militante, Médecins du Monde est convaincue que l'accès aux droits et à la santé sexuelle et reproductive des femmes est la condition indispensable pour qu'elles puissent réaliser leurs objectifs dans leur vie personnelle, professionnelle ou publique.



UN BILLET DE STÉPHANIE DEROZIER
MÉDECINS DU MONDE FRANCE

Si la mortalité maternelle a été divisée par deux entre 1990 et 2015, beaucoup reste à faire pour que la situation des femmes change durablement. Plus d'une femme sur trois subit des violences physiques ou des violences sexuelles au cours de sa vie. 214 millions de femmes qui souhaitent éviter ou différer une grossesse dans les pays en développement n'ont pas accès aux services de planification familiale. En 2017, sur les 206 millions de grossesses prévues dans ces pays, près de la moitié ne sont pas désirées. 25 millions de femmes ont recours chaque année à un avortement non sécurisé et 22800 d'entre elles mourront des suites de cet avortement.

25 millions de femmes
ont recours chaque année
à un avortement non sécurisé
et 22800 d'entre elles mourront
des suites de cet avortement.

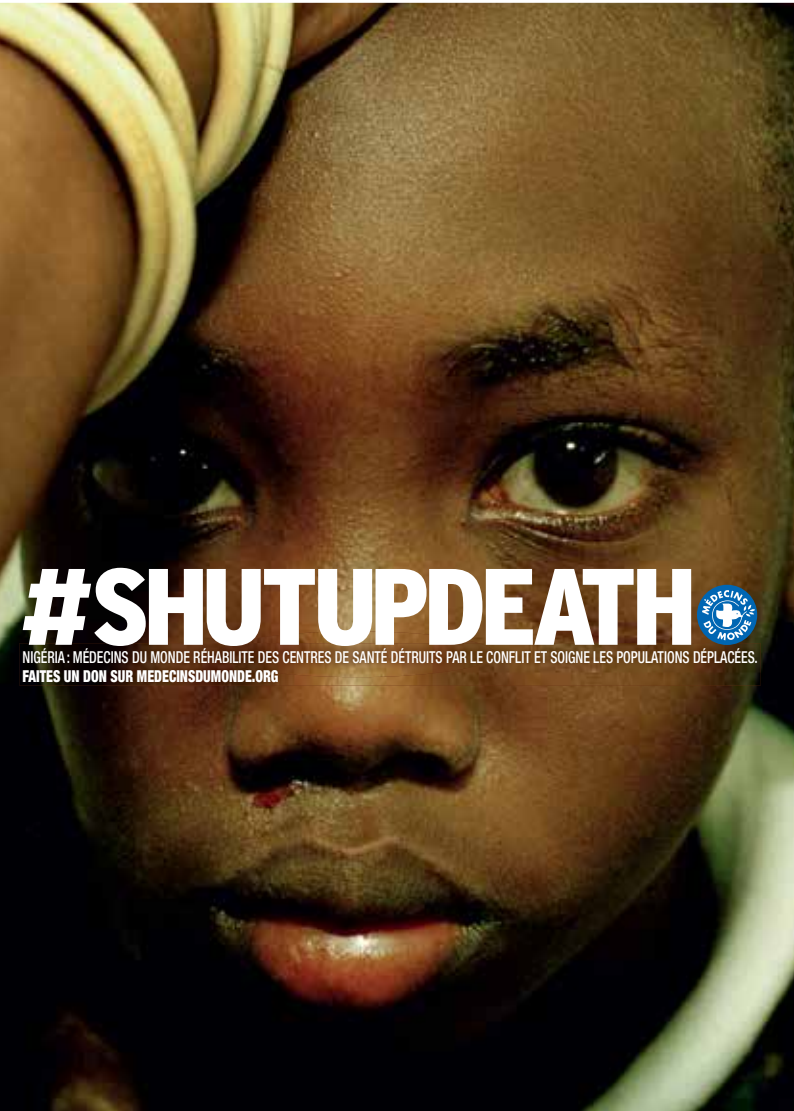
Dans les situations de guerre, de catastrophe naturelle, d'exil, les vulnérabilités des femmes sont accrues alors même que leurs besoins sont trop rarement pris en compte: de l'impossibilité de trouver des protections hygiéniques ou des contraceptifs à l'absence de prise en charge médicale ou de lieux de refuges sûrs. Sur les 100 millions de personnes déplacées ou réfugiées, 25% sont des femmes et des adolescentes entre 15 et 49 ans: «Pour une femme enceinte sur le point d'accoucher ou pour une adolescente qui a survécu à la violence sexuelle, les services de santé sont d'une importance tout aussi vitale que l'eau, la nourriture et l'abri», soulignait le Dr Babatunde Osotimehin, précédent directeur du Fonds des Nations Unies pour la Population.

Avec l'initiative She decides lancée au printemps 2017 par la ministre des Affaires étrangères des Pays-Bas, le sommet de Londres sur la planification familiale en juillet 2017, #metoo, les engagements pris par le gouvernement canadien et bientôt Women Deliver à Vancouver en juin 2019, on peut dire que la mobilisation internationale pour les droits sexuels et reproductifs s'organise.

Chez Médecins du monde, nous y contribuons avec nos partenaires du Sud, au plus près de 2 millions de femmes et avec elles, à travers 50 projets dans 20 pays. C'est ensemble que nous souhaitons amplifier cette mobilisation et témoigner des combats de celles que nous rencontrons à travers nos programmes et qui demeurent invisibles: des femmes qui vivent une grande précarité ici, chez nous, mais aussi ailleurs dans le monde. Celles qui font face à l'insécurité, l'exclusion, qui ont tout perdu après une catastrophe naturelle, qui fuient la guerre, un mariage forcé, les viols: toutes celles qui ne peuvent disposer librement de leur corps. Femmes qu'on oublie, fragiles mais résistantes, meurtries mais résilientes. Qu'il s'agisse d'une adolescente haïtienne risquant sa vie lors d'un avortement clandestin, d'une mère de famille qui débarque en Italie après avoir connu l'enfer de la Libye ou encore d'une femme migrante au Québec qui n'a aucun accès aux soins comme 70% des femmes enceintes rencontrées dans notre Clinique à Montréal, Médecins du Monde vous invite à rejoindre la mobilisation.

Lire les histoires de ces femmes et soutenir l'action de Médecins du monde:
medecinsdumonde.org medecinsdumonde.ca

Suivez cette actualité sur les réseaux sociaux:
[@MdM_France](https://twitter.com/MdM_France) [@MdMCanada](https://twitter.com/MdMCanada)



Suzanne, sage-femme
dans l'un des trois centres
de santé soutenus par
MdM en Centrafrique.
En 2017, avec son
partenaire l'Association
des femmes juristes
de Centrafrique,
MdM a pris en charge
500 femmes victimes
de violences.

FAITES PASSER votre message

CONTRE-COURANT

Éloge du désir décomplexé



PAR MATHIEU BOCK-CÔTÉ

Chaque année, je vois passer, sans trop savoir qu'en penser, une étrange journée dans le calendrier, que l'on voudrait apparemment sans maquillage. Quand j'y porte un peu attention, je constate qu'elle suscite quelques passions. Certaines femmes en chantent les vertus, d'autres s'en défient, et, pendant ce temps, les hommes pensent à autre chose, en ne se sentant pas trop concernés par le sujet du jour. Je dis les hommes. À tout le moins, je parle des hommes comme moi, hétéros à l'ancienne, qui ne se sont jamais questionnés sur leur identité sexuelle, et pour qui le maquillage appartient globalement au monde féminin. En disant cela, je crains les injures. On m'accusera d'être rétrograde, peut-être même machiste. Notre monde est ainsi fait : qui ne cherche pas à donner le signal qu'il est à la fine pointe du progressisme identitaire finira toujours par se faire traiter de réactionnaire.

Et pourtant, en lisant Baudelaire, il y a quelques jours, cette journée m'est revenue à l'esprit. Je suis tombé sur son texte *Éloge du maquillage*. Le poète s'en prend à ceux qui célèbrent la nature sans la culture, comme si la véritable beauté du monde surgissait lorsqu'on la dévêtait de sa part humaine. Baudelaire célèbre plutôt les vertus de la civilisation, dans laquelle il veut voir le travail de l'être humain pour transfigurer sa condition, pour l'améliorer, à partir d'une certaine idée du bien et du beau. Baudelaire se fait ainsi l'avocat de la « *haute spiritualité de la toilette* ». C'est pour cela qu'il célébra aussi la mode, en écrivant que « *la mode doit donc être considérée comme un symptôme*

du goût de l'idéal surnageant dans le cerveau humain au-dessus de tout ce que la vie naturelle y accumule de grossier, de terrestre et d'immonde (...) comme un essai permanent et successif de réformation de la nature ».

Si je me suis réfugié derrière un poète, c'est pour dire une banalité qui peut aujourd'hui valoir une bien mauvaise réputation à qui la rappelle : il y a une telle chose que l'éternel féminin, qui s'exprime notamment dans le désir de plaire, de séduire, de subjuguier par sa beauté, son charme, son intelligence. Mais on voudrait censurer cette aspiration. Que la femme veuille plaire à l'homme est perçu comme une marque d'aliénation, qu'il faudrait désormais combattre. On veut y voir le symbole d'une civilisation machiste et patriarcale qu'il faudrait combattre et faire tomber, alors qu'elle s'est complètement effondrée depuis une cinquantaine d'années. Une nouvelle morale du désir s'impose : elle aseptise les êtres et les destine à une sexualité hygiénique, sans mystère, et probablement encadrée par un comité éthique bien pensant. Au terme de la révolution sexuelle des années 1960, on trouve une société renouant avec la sensualité de vieilles dames puritaines.

On culpabilise le désir des hommes pour les femmes et des femmes pour les hommes. C'est le rêve d'une humanité nouvelle, purgée du désir, affranchie de l'ambiguïté. Mais un monde où les sexes ne voudraient plus se plaire serait triste comme un froid désert.

@mbockcote

ÉCHEC ET MAT

CAROLINE NÉRON
REMORTE LA PARTIE.



Une heure avec Caroline Néron

À l’émission *Dans l’œil du dragon*, sur une des dizaines d’enseignes à travers le pays et ailleurs, Caroline Néron rayonne. Sa réussite fait rêver. Elle en a pourtant connu, des épreuves. On voudrait bien, nous aussi, échouer comme Caroline. Déborah Cherenfant a passé une heure avec elle pour connaître ses recettes.



DÉBORAH CHERENFANT

L’actualité de Caroline Néron, en quelques mots :

Tout a changé dans ma vie avec l’arrivée de ma fille. J’ai les mêmes ambitions que j’ai depuis toujours, mais je suis déjà comblée parce que j’ai ma fille. Donc le souci de réussite intense n’est pas le même. Je suis plus structurée, maintenant. Parce que j’ai une enfant et que je veux passer du temps avec elle, je fais en 7 heures ce que je faisais en 17 heures pour avoir du temps de qualité avec ma fille. Tout est organisé pour m’assurer de ne pas avoir seulement la tête dans mon entreprise.

Selon vous, l’échec, est-ce une étape sur le chemin de la réussite ?

L’échec fait partie de la vie et personne n’est à l’abri des épreuves. En affaires, les échecs sont dus à des risques qu’on a pris, mais ils nous permettent d’avancer. À partir du moment où l’on considère l’échec comme une épreuve normale, on va en tirer quelque chose de positif.

Doit-on absolument réussir, et selon quels critères ?

Ça dépend de comment on définit la réussite. Le vrai succès, selon moi, c’est de faire ce qu’on aime. À partir là, il n’y a plus de limites. Quand tu penses à ta passion comme à un travail, c’est que tu n’es pas à la bonne place.



Est-ce plus difficile pour les femmes ?

Encore, oui. Je trouve ça encore difficile pour une femme de réussir. Je pense que je dois travailler deux fois plus fort pour obtenir les mêmes résultats. La crédibilité est plus difficile, les femmes sont plus dures avec les femmes, il y a encore un esprit compétitif et je n’ai pas la même confiance qui m’est attribuée, pour le financement, par exemple.

Pour moi, ça a pris du temps. Il a fallu qu’on m’inscrive à des concours pour que les gens sachent que j’étais vraiment la personne derrière l’entreprise. Parce que tout le monde me demandait qui gérait l’entreprise. C’est triste. On fait encore partie des pionnières.

Questions existentielles

PROPOS RECUEILLIS PAR DÉBORAH CHERENFANT

VOUS

Ce qui vous anime

Tout ce qui est créatif.

Ce qui vous rend heureuse

Le rire des gens autour de moi.

Ce qui vous révolte

L’injustice.

Vieillir... ça vous dit quoi ?

Plus de maturité et d’expérience de vie, vraiment.

VOUS, LES AFFAIRES ET LE MONDE

Vous et l’argent

J’ai un rapport très sain avec l’argent. J’ai toujours voulu avoir de l’argent, pour la liberté que cela apporte. Parler d’argent a toujours fait partie de ma vie. L’argent me permet aussi de donner.

Une chose que vous détestez

Ne pas avoir de passion. Je trouve ça triste.

Une cause qui vous tient à cœur

Le cancer du sein.

VOUS ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU FÉMININ

Être féministe aujourd’hui

C’est très positif, il y a moins de révolte. La conversation est beaucoup plus ouverte.

Les femmes et l’économie

Des meilleurs gestionnaires.



Les quotas, pour ou contre ?

Pour.

Les écarts de salaires entre hommes et femmes

Je suis contre si c’est à talent égal, mais, je reconnais que cela fait moins longtemps qu’on est sur le marché, donc on est encore en évolution.

MENTORS, MODÈLES, ANTINOMIES

Celles que vous admirez

Ma mère et ma grand-mère maternelle qui est décédée. Oprah. Ellen DeGeneres. Je crois beaucoup dans le fait d’être vrai. L’authenticité, pour moi, c’est ce qui permet d’aller plus loin dans sa vie, d’être mieux dans sa peau. Donc quand je vois des gens qui ont en plus à assumer leur homosexualité et qui en font un succès, et même qui représentent de bons modèles pour ceux qui passent à travers cette phase-là, j’admire.

Quelle que soit l’époque, une personne avec qui vous aimeriez passer du temps

Peut-être Philippe Couillard en ce moment. J’ai quelques idées à proposer, mais je ne veux pas me lancer en politique.

Une rencontre déterminante qui a changé le cours de votre vie, de votre carrière, etc.

Oui, mon copain de l'époque quand j'ai créé mon entreprise, qui m'a inspirée malgré lui. Il ne croyait pas du tout à mon succès en tant qu'entrepreneuse. Aujourd'hui, on a bouclé la boucle – car c'est lui le producteur des Dragons.

Ce que vous aimez chez les autres

L'authenticité.

Ce que vous détestez

Je n'aime pas les gens *cheap*. Je n'aime pas les menteurs.

CONSO / TECHNO

Votre produit miracle

FaceTime. Si je ne suis pas avec ma fille pendant cinq jours, je peux lui parler et la voir.

Un plaisir coupable

Je suis une acheteuse compulsive et j'ai du mal avec le mot « coupable ».

Un site web que vous consultez

Je consulte beaucoup YouTube et j'adore regarder des vidéos de danse. Ça me stimule beaucoup pour ma routine sportive du matin.

Êtes-vous du genre selfie ?

Pas du tout.

Accro aux médias sociaux, au téléphone ?

Aux médias sociaux non, seulement Instagram (rires). Mais c'est à cause de mon métier. Facebook, c'est mon entreprise qui gère. Instagram, c'est seulement moi, mais tout est programmé même si je fais quelques publications spontanées.

CULTURE ET LOISIRS

La musique que vous écoutez

Je suis très musique populaire, j'adore la danse, tout ce qui est hip-hop et pop.

Ce que vous lisez

Je lis les journaux. J'essaie de me tenir au courant.

Le livre qui vous a marquée et pourquoi

Juste un, car je ne lis pas beaucoup. *Moi, Phoolan Devi, reine des bandits*, une jeune Indienne, mariée de force à 11 ans, qui se rebelle et vole les riches pour donner aux pauvres ; elle sera assassinée. Une histoire qui m'a marquée.

Un film qui vous a marquée et pourquoi

Chaque fois que je l'écoute, c'est épouvantable : *The Notebook*. Chaque année, je le revois au moins deux fois et je peux même commencer à pleurer avant même le début du film. Une histoire d'amour puissante.

Ce que vous lisez

Je lis les journaux. J'essaie.

Votre idée des vacances

Il faut que je sois avec ma famille et mon chum. Je fais aussi deux voyages de filles chaque année. On est sept, c'est le party total, mais dans la maison. On ne sort pas vraiment.

Où sortez-vous ?

Je n'aime pas sortir, je suis une fille de maison. Je vais au resto en voyage, mais, ici, j'aime recevoir les gens chez moi.

Votre coin secret

Une chambre d'hôtel. C'est drôle, mais c'était à l'époque où je faisais entre 7 à 10 voyages par an en France. Je logeais dans un hôtel avec la terrasse la plus cool de Paris, mais, souvent, comme j'étais seule, je restais dans ma chambre, sans mon chum ni ma fille, en décalage horaire, donc je ne pouvais pas les joindre et j'étais vraiment dans ma bulle, pour m'inspirer, écrire.



VIE PERSONNELLE

Votre idée d'une relation de couple parfaite

Confiance et authenticité. J'aime l'équilibre dans ma relation actuelle. Il y a un respect et une réelle autonomie qui fait du bien. On voyage souvent, donc on passe au moins une semaine par mois sans se voir. On est aussi tous les deux présidents d'entreprises et, le soir, on évite de parler affaires.

Votre idée de la famille

Elle passe avant tout. Notre première discussion, mon chum et moi, était au sujet de nos enfants, c'est notre priorité.

APPARENCES

Chirurgie : oui ou non ?

Ben oui ! En fait, la chirurgie, il y a quelque chose de bon là-dedans, mais c'est l'abus qui est mauvais. Il faut trouver un équilibre. Mais enlever la ride que tu n'aimes pas ? Ton nez qui te fatigue, vas-y ! Et fais-le pour toi.

Le bodyshaming, ça vous dit quoi ?

C'est très présent chez les jeunes malheureusement, et c'est aux parents de les éduquer. Pour le reste, quand on est adulte, c'est une question de bien-être. Les gens qui font ça sur les médias sociaux ne sont pas vraiment bien dans leur peau.

La femme et son corps aujourd'hui

Sérieusement, je crois que ça va mieux. Je pense qu'on est moins affectées par l'image extérieure.



POUR CONCLURE

Les compromis que vous avez choisi de faire

Je pense avoir été quand même assez honnête avec ce que je suis. Je vais faire des compromis pour ma fille, pour avoir une meilleure qualité de vie familiale.

Ceux que vous ne ferez pas

Je pense qu'on peut faire de petits compromis, mais rien de majeur. Il faut rester en phase avec son intuition.

Le meilleur conseil que vous avez reçu

De me fier à mon instinct.

Le conseil que vous donnez à ceux qui nous lisent

Poursuivre ses rêves et acheter un agenda papier !



QUI A PEUR DE L'ÉCHEC ?

Dès la naissance, on a le désir de passer d'une étape à l'autre sans incident de parcours. Pourtant, rares sont ceux qui peuvent dire que la vie est une succession tranquille d'étapes.

ENTREVUES ET DOSSIER DE GENEVIÈVE GOUIN



n l’a entendu dans toutes les grandes conférences :
« Il n’y a pas de succès sans échec. » Mais y a-t-il vraiment une place
pour l’échec dans le milieu de l’entrepreneuriat au Québec ?
Les chefs d’entreprises ont-ils droit à l’erreur ?



GENEVIÈVE GOUIN
@gengouin

Ancienne avocate d’affaires à la tête d’une trentaine d’employés, Carole Perez est devenue coach de chefs d’entreprises il y a 14 ans. Alors que le rôle du coach était déjà présent dans les grandes entreprises, elle a constaté qu’il l’était moins auprès des dirigeants de PME et que ces derniers éprouvaient une grande solitude à la suite d’un échec ou tout simplement lorsqu’il leur fallait gérer le changement.

« 70 % des gens qui viennent me voir éprouvent une “douleur” », dit-elle. « Ils veulent aller plus loin ou plus vite et leur équipe ne les suit pas. C’est un constat d’échec, car ils n’y sont pas arrivés tout seuls. » Évidemment, le délai pour cette prise de conscience varie d’un dirigeant à l’autre, mais Carole Perez observe qu’elle intervient généralement à des moments bien précis : « Ils sont sur la pente descendante ou ils ont déjà accepté l’échec, mais ils n’ont aucune idée de quelle sera la prochaine étape. Ils savent que s’ils réutilisent les mêmes outils, ils arriveront au même résultat. »

Une entreprise, c’est une idée qui s’est matérialisée autour de quelques expertises. Bâtir une « organisation » autour de cette idée ne signifie pas nécessairement qu’on sait comment gérer des gens et des conflits, ou qu’on sait négocier et communiquer. Tout cela fait partie de ce que Carole Perez appelle le « savoir-être » et, à travers tout ça, « il y a aussi des compétences d’attitude vis-à-vis de la réussite et de l’échec ». Selon elle, l’échec se définit par notre façon de l’aborder.

Pour aider ces dirigeants d’entreprises, elle utilise la courbe de changement. « Parfois, ils ont l’impression d’avoir déjà tout essayé, mais d’essuyer un échec après l’autre. » C’est là, dit-elle, qu’il faut changer d’attitude et accepter de laisser tomber certaines choses ; de désapprendre pour réapprendre. « On a une communication avec nous-mêmes qui est toujours la même. Le coach amène de nouvelles questions et ouvre un nouvel espace. »

Une affaire de culture

Changer d’attitude oui, mais d’où vient cette perception négative de l’échec ? En France, là où le milieu de travail est encore très hiérarchisé, un chef d’entreprise est souvent bien seul au sommet, alors que sur la côte ouest américaine, la culture de la « start-up » et du capital de risque laisse beaucoup plus de place à l’erreur. Selon Francis Gosselin, le Québec se situe un peu à mi-chemin entre les deux.

Normaliser l’erreur

Docteur en sciences économiques de l’université de Strasbourg et président de FG8 depuis 2015, il est aussi l’organisateur de Fail Camp, une journée de conférences sur l’échec. Il remarque un profond changement dans le rapport avec l’échec depuis le tout premier événement jusqu’au plus récent : « Nous sommes approchés par des chefs d’entreprise qui nous demandent d’intervenir chez eux, car ils trouvent important de donner le droit à l’erreur et d’apprendre de ça. » Ces entreprises demandent à FG8 de les accompagner et de mettre en place un système, des processus et une plateforme qui permettront un tel apprentissage.

Le principe derrière tout ça, c’est le *hive mind*, sorte d’intelligence collective que Francis Gosselin compare à ce qui se fait chez Tesla. Chaque accident devient un cas de figure pour les autres véhicules qui enregistrent les données et les redistribuent afin que l’erreur ne se reproduise pas. « Combien d’entreprises peuvent se targuer d’avoir un tel système ? » En normalisant ainsi l’erreur, Francis Gosselin espère changer la perception québécoise de l’échec et encourager l’entrepreneuriat et la prise de risque.

Les femmes et l’échec

Les femmes ont-elles plus de difficulté à parler de leurs échecs que les hommes ? « Si tu n’as pas accès à quelque chose et qu’il y a une inégalité fondamentale sur le marché du travail, il est certain que tu auras probablement plus tendance à vouloir dissimuler tes échecs », avance Francis Gosselin. Plus discrètes, mais tout aussi combatives, selon Carole Perez, après un échec, les femmes passeront peut-être plus de temps à s’apitoyer sur elles-mêmes, « mais, à un certain moment, il y aura un déclic », dit-elle, « un *wake up call* qui se fera entendre ».

Pas de succès sans échec

Que serait la vie sans tous ces petits échecs qui participent de notre apprentissage des choses les plus élémentaires, que ce soit lacer ses chaussures ou faire de la bicyclette ? Pensez à toutes ces « erreurs » sans lesquelles nous serions aujourd’hui privés de petits plaisirs comme la tarte Tatin, le roquefort et le champagne ! Si nombre de grandes inventions durent toujours, c’est souvent parce qu’elles ont été précédées par des prototypes qui ont échoué auprès du public et des consommateurs.

Il y a 80 ans, Gaston Bachelard décrivait l’esprit scientifique comme « un ensemble d’erreurs rectifiées », mettant ainsi l’accent sur l’utilité de l’échec, voire sur sa nécessité pour le progrès scientifique, une thèse corroborée par Albert Einstein, qui disait qu’« une personne qui n’a jamais commis d’erreur n’a jamais tenté d’innover ».

Et si vous croyez que l’échec scolaire prédispose à l’échec professionnel, détrompez-vous : dyslexique, Einstein était – tout comme Winston Churchill – considéré comme un élève dissipé et rebelle, ce qui ne les aura pas empêchés tous les deux d’accomplir de grandes choses.

L’ÉCHEC SE FAIT PATRIMOINE

On ne compte plus le nombre d’inventions qui sont considérées comme des échecs. Certaines d’entre elles tiennent maintenant la vedette au Musée de l’échec (Museum of Failure) situé à Hollywood, en Californie, et qui ouvrira ses portes le 1^{er} juin prochain à Helsingborg, en Suède. On y présente une collection de plus d’une centaine d’inventions dont la commercialisation n’a jamais vu le jour et qui ont parfois marqué une étape dans le développement de produits ou d’inventions plus réussis. On y trouve la lasagne de Colgate, un parfum Harley Davidson, quelques produits lancés par le 45^e président des États-Unis Donald J. Trump (une vodka, un jeu de société) et d’autres comme les lunettes de Google.

Si vous renoncez à vous lancer en affaires ou n’osez pas accepter une promotion, il est possible que vous soyez « atychiphobe » ou « kakorraphiophobe », c’est-à-dire que vous avez peur d’échouer.

Atychiphobie / kakorraphiophobie

Peur anormale et persistante de l’échec, au point où cela affecte négativement le mode de vie d’un individu.

AU FAIL CAMP

Le Fail Camp est une série de conférences sur l’échec. La cinquième édition de l’événement s’est tenue le 29 mars au Théâtre Paradoxe, à Montréal. Elle accueillait, entre autres, l’ex-mannequin Ève Salvail, l’entrepreneure en série Amélie Morency et le comédien, auteur et animateur Christian Bégin. Lors de ses éditions précédentes, à Montréal, Québec et Sherbrooke, le Fail Camp a vu défiler des personnalités comme Mitsou Gélinas, le restaurateur Martin Juneau et Andy Nulman.



Elles racontent leurs échecs

Isabelle Charest, Monique Leroux, Zoé Gagnon-Paquin : elles ont connu elles aussi des échecs dans leurs vies. Ces trois femmes d'influence livrent leurs histoires à Geneviève Gouin.



Isabelle Charest : des méandres avant de franchir la ligne d'arrivée

On peut tracer de nombreux parallèles entre une carrière d'athlète et celle de chef d'entreprise. Dans les deux cas, il y a cette volonté de performer et de réussir, mais il y a aussi l'ombre constante de l'échec. Triple médaillée olympique en patinage de vitesse, chef de mission aux Jeux olympiques d'hiver de Pyeongchang 2018, professionnelle des communications et conférencière, Isabelle Charest en sait quelque chose.

À Pyeongchang, sa stratégie était claire : « Ne pas se concentrer sur le résultat, mais sur ce qu'il y avait à faire ; on ne voulait pas parler des médailles, mais des conditions à mettre en place pour y arriver », dit-elle, et c'est un peu ce qui l'a animée tout au long de sa carrière.

Comment avez-vous réagi aux obstacles et à l'échec tout au long de votre carrière ?

Bien sûr, il y a eu des remises en question et une perte de confiance en soi. Ces périodes durent plus ou moins longtemps. On apprend à tourner la page et à trouver des moyens d'améliorer son sort et sa performance. Dans mon sport, il y a plusieurs distances et le temps de préparation varie selon les épreuves (Jeux olympiques ou Championnats du monde). On développe des outils et des mécanismes ; on s'entoure de gens qui nous aident. Ces outils m'ont ensuite aidée dans la vie, par exemple lorsque j'ai suivi des traitements d'infertilité. C'est plus facile de se relever lorsqu'on sait qu'on a les ressources pour le faire. Si on passe sa vie à reculer devant l'échec, il sera plus difficile d'y faire face plus tard.

Qu'est-ce que l'échec vous a enseigné ?

Il y a une notion de finalité dans ce mot, alors que c'est plutôt un tremplin pour nous emmener ailleurs. Si on reproduit toujours le même « pattern », on fonce toujours dans le mur. C'est donc une occasion de voir ce qui n'a pas fonctionné et d'ouvrir la voie. C'est un passage obligé qu'on a le choix de prendre tout croche ou de corriger.

Parce qu'il n'y a qu'une médaille d'or, croyez-vous qu'on soit plus indulgent vis-à-vis de l'échec dans le milieu du sport que dans d'autres milieux comme celui des affaires ?

En sports olympiques, les gens sont conscients qu'il y a un facteur chance et que des fractions de seconde séparent la première et la deuxième place. Il y a donc une indulgence face à l'insuccès. En affaires et en arts, il y a le syndrome du succès qui dérange, mais il y a aussi beaucoup de facilité à juger et à critiquer l'insuccès.

On voit de nombreux ex-athlètes olympiques devenir conférenciers ou coaches de motivation. Comment les chefs d'entreprise peuvent-ils s'en inspirer ?

Il y a des liens intéressants à faire, mais il ne faut pas oublier que le parcours d'un athlète a un tracé plus régulier et qu'il vit tout ça de façon exponentielle. Dans la vie de tous les jours, ce n'est pas aussi évident et on ne se rend pas toujours compte qu'on vit une remise en question. D'un autre côté, on ne se permet pas de faire des erreurs et on ne réalise pas que c'est nécessaire. Combien de fois ai-je entendu : « Si je n'avais pas arrêté le sport, je serais devenu un olympien. » C'est justement ce moment clé qui a été l'obstacle.

« Il n'y a pas de parcours linéaire sans remise en question et c'est ça qui fait qu'on progresse. C'est nécessaire et inévitable. »



Monique Leroux a connu des revers

Monique Leroux est présidente du conseil d'administration d'Investissement Québec. Elle est également membre du Conseil canado-américain pour l'avancement des femmes entrepreneures et chefs d'entreprise, et coprésidente du Sommet du B7 au Canada. Membre indépendante des conseils d'administration de Bell (BCE), Couche-Tard (ATD), Michelin (ML) et S&P Global (SPGI), elle sera intronisée au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne en 2018.

Apprendre de ses erreurs

Au fil de son parcours, les événements ne se sont pas toujours enchaînés comme elle l'aurait souhaité. À l'époque de ses études de piano au Conservatoire de musique, elle s'est présentée à un concours pour interpréter une pièce de Bach. « Il arriva ce qui devait arriver », dit-elle, « un trou de mémoire complet. » Ses réflexes automatiques ne répondent plus, elle est distraite et c'est l'échec. « Je manquais de pratique et de préparation ; j'étais trop confiante. J'étais évidemment très découragée, mais j'en ai tiré un apprentissage : lorsqu'on se présente devant un grand groupe, les improvisations sont toujours les mieux préparées et il est important de faire de la visualisation. »

Plus tard, Monique Leroux a encaissé ce qu'elle a considéré alors comme des « revers » professionnels. On lui a refusé des postes qu'elle convoitait et on lui offert des responsabilités qui l'intéressaient moins. « J'ai réfléchi à la façon de gérer ce que je percevais comme un échec et à la façon de l'utiliser comme un levier. » L'expertise qu'elle a acquise dans ces fonctions lui a permis d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés : « Si je n'avais pas pris cette route, je ne serais pas allée chercher les connaissances que j'ai aujourd'hui », résume-t-elle.

Un passage obligé vers le succès

Pour Monique Leroux, vivre un échec est la meilleure façon d'avoir du succès. Il ne s'agit pas toujours d'échecs au sens propre, mais de difficultés ou d'embûches ; tout dépend de la façon dont on les aborde. « Il y a des gens qui ont cette capacité de faire face, d'analyser ce qui n'a pas fonctionné et d'apprendre quelque chose. Pour moi, l'échec est un levier de développement et d'apprentissage ; une étape pour aller plus loin. »

Une question d'attitude

Aux jeunes entrepreneures et femmes d'affaires en herbe, Monique Leroux conseille le risque calculé : « Il faut mesurer les risques et sa capacité de vivre avec un échec. Il faut aussi se demander ce qu'on retire de l'expérience », dit-elle. « Si toutes les réponses à ces questions sont positives, allez-y, osez ! Et entourez-vous bien, car le projet aura besoin d'une bonne équipe pour réussir. »



Zoé Gagnon-Paquin maintient le cap

Zoé Gagnon-Paquin est cofondatrice et directrice générale de Magnéto, la première boîte de création sonore dédiée au podcast québécois.

À 32 ans, diplômée en philosophie de l'Université McGill, Zoé a toujours recherché l'équilibre entre la stimulation intellectuelle et l'engagement. Lorsqu'elle rencontre Marie-Laurence Rancourt et qu'ensemble elles réfléchissent à la place du contenu documentaire à la radio, elle voit dans Magnéto un projet qui peut lui apporter cet équilibre.

Lancé en 2016, l'organisme à but non lucratif atteint la rentabilité dès la première année. Zoé Gagnon-Paquin sait qu'on ne doit pas nécessairement emprunter une route difficile pour atteindre le succès, mais ça ne l'empêche pas de s'outiller du mieux qu'elle peut. « Ce qui est difficile, quand on est entrepreneur, c'est la multiplicité de choses qu'on doit faire », dit-elle. Bien sûr, elle a dû apprendre tout le vocabulaire propre aux gestionnaires, mais elle intègre également à ses pratiques son penchant naturel pour les ouvrages de sciences cognitives.

Zoé Gagnon-Paquin accorde également une grande importance au réseau de soutien de Magnéto et à son conseil d'administration. L'entreprise fait partie du Réseau Esplanade, un pôle d'entrepreneuriat culturel et créatif qui est également un espace de *coworking*. « Ça devient un garde-fou », dit-elle. Et si elle a besoin de conseils, elle n'hésite pas à faire appel à des mentors qui l'aident à mettre les choses en perspective : « On m'a dit : "Tu peux rationaliser ton modèle d'affaires, mais on pardonne difficilement une erreur de jugement ; il faut éviter ça." »

Grandescunt aucta labore

Lucides et bien conseillées, Zoé Gagnon-Paquin et son équipe peuvent maintenir le cap. *Grandescunt aucta labore* (Tout s'accroît par le travail), c'est la devise de son alma mater et elle s'en inspire : « J'ai lu quelque part que 90 % des gens ne mettent pas leurs idées en action. Tant qu'on est dans l'action et qu'on pose des gestes, c'est déjà une bonne façon d'atteindre le succès. »

« Pour moi, l'échec est un levier de développement et d'apprentissage ; une étape pour aller plus loin. »

Zoé Gagnon-Paquin voit dans son entreprise un projet porteur d'équilibre.

Charge mentale, santé mentale

Comment tenir le rythme ?

Avec l'utilisation des nouvelles technologies dans toutes les sphères de la vie, le niveau de performance attendu est de plus en plus élevé. Au Québec, en une décennie, le temps hebdomadaire consacré au travail a augmenté de près de quatre heures, alors que le temps libre a diminué de trois heures. On se retrouve avec des travailleurs de plus en plus occupés et stressés, qui évoluent dans une société qui exige sans cesse beaucoup plus d'eux. Un malaise qui est loin d'être individuel et auquel il faudra s'attaquer collectivement.



DÉBORAH CHERENFANT



Nous vivons dans une société de productivité dans laquelle il faut être fonctionnel tant au travail que dans notre vie personnelle.

Mouvement Santé mentale Québec, soutient que « la santé, c'est quelque chose de positif, ce n'est pas la maladie. Mais elle est influencée par notre environnement. C'est pourquoi il faut revoir les modes de gestion pour permettre aux employés de bien faire leur travail et de maximiser leur bien-être. »

Lourde charge émotionnelle

Pour Renée Ouimet, directrice de l'Mouvement Santé mentale Québec, dans le monde du travail, les milieux changent et on remarque beaucoup plus de cas de détresse psychologique, d'où l'urgence d'agir. « Avant, on voyait beaucoup de cas d'épuisement professionnel chez des employés dont le travail était lié à une implication humaine (travailleurs sociaux, psychologues, infirmiers, etc.). Aujourd'hui, cette charge émotive est plus généralisée et elle atteint plusieurs types d'emplois. »

Santé mentale : les femmes ne logent pas à la même enseigne

En matière de santé mentale, il y a beaucoup d'écart entre les femmes et les hommes. Mais plus que ceux liés à la biologie ou à la culture, il y a également un enjeu de perception.

Déjà, en 1980, les psychologues et anthropologues canadiennes Louise Guyon, Roxane Simard et Louise Nadeau avaient constaté que la façon dont le système de santé perçoit les femmes influence grandement le type et la formulation du diagnostic, ainsi que les modalités de prise en charge, particulièrement en matière de santé mentale. En 2016, selon l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM), même si la dépression touche autant les hommes que les femmes, les femmes en étaient davantage victimes parce qu'elles étaient confrontées à des défis plus grands que ceux des hommes et avaient plus souvent à faire leurs preuves dans la société.

En matière de santé mentale, il y a beaucoup d'écart entre les femmes et les hommes.

L'ACSM estime que l'inégalité sociale a également des effets nuisibles sur le bien-être mental et affectif des femmes – comme la participation limitée à la vie publique, un pouvoir de décision restreint, la vulnérabilité face à la violence ou encore l'exploitation sexuelle.

L'autonomie financière des femmes comme condition fondamentale de la santé mentale est également évoquée. L'Organisation mondiale de la Santé a d'ailleurs proposé, en 2000, une explication socioéconomique en affirmant que ce sont les multiples rôles que les femmes sont amenées à occuper, ainsi que le poids de ces nombreuses responsabilités, qui les mettent à risque et les exposent davantage à des problèmes de santé mentale. Des défis qui s'avèrent plus importants pour les femmes en position d'autorité. Car même si elles sont plus éduquées, mieux payées et ont plus de prestige, ces femmes pourraient développer plus de problèmes de santé mentale que les autres. Une étude de l'Université

du Texas, publiée en 2014, laissait entendre que les femmes en position d'autorité présentaient davantage de signes de dépression que des hommes occupant le même poste. Car les tensions interpersonnelles et les interactions sociales négatives auxquelles elles sont confrontées contribuent à développer une forme de dépression, alimentée par les stéréotypes négatifs et les préjugés sociaux dont elles sont victimes. C'est sans parler des défis qu'elles doivent relever lorsqu'elles rentrent chez elles : courses, ménage, repas, enfants et plus. Les attentes sont grandes à ce niveau aussi parce qu'elles doivent être en mesure de tout concilier sans s'épuiser. Car en matière de répartition des tâches ménagères, on continue à croire que c'est de la responsabilité des femmes.

Cette double responsabilité porte un nom : c'est la « charge mentale », dont on entend beaucoup parler depuis le printemps 2017 et le véritable buzz créé par la publication d'illustrations sur Facebook par une bédéiste et blogueuse française, Emma, sous la bannière « Fallait demander ». Ses dessins ont réussi à toucher une corde sensible en dénonçant avec humour l'intégralité de cette charge mentale dont souffrent beaucoup de femmes au quotidien, et le poids psychologique de toutes ces choses que les femmes doivent anticiper dans la gestion du travail et du foyer.

La formule « charge mentale » a été inventée par la chercheuse Nicole Brais, de l'Université Laval, qui la définit comme « ce travail de gestion, d'organisation et de planification qui est à la fois intangible, incontournable et constant, et qui a pour objectifs la satisfaction des besoins de chacun et la bonne marche de la résidence ». Malheureusement, nous vivons dans une société de productivité, dans laquelle il faut être fonctionnel tant au travail que dans notre vie personnelle. Et la charge mentale est devenue représentative de nos vies surchargées, nous obligeant à tout gérer en même temps. Génératrice de stress, cette charge concerne surtout les femmes, mais le sujet a aussi trouvé écho auprès des hommes, qui semblaient avoir besoin de réaliser l'ampleur de la tâche.

Même s'il ne semble pas encore y avoir de statistiques officielles sur le concept de charge mentale, pour ce qui est de la gestion familiale, les femmes sont encore surreprésentées. Car le postulat de base est que l'organisation de tout cela leur revient, et c'est bien là le problème. Le partage des tâches ménagères étant, encore aujourd'hui, l'une des démonstrations les plus flagrantes des inégalités entre hommes et femmes dans notre société. Selon une étude menée par le sociologue Gilles Pronovost en 2010, les mères québécoises consacraient 15,2 heures par semaine aux tâches ménagères, comparativement à 10,5 heures pour les pères québécois. Les hommes, même ceux qui aident beaucoup à la maison, sont encore considérés, et se considèrent eux-mêmes, comme des assistants dans la sphère domestique. Les femmes se retrouvent donc être les premières à souffrir de cette accumulation de tâches. Malheureusement, très souvent, elles ne peuvent pas faire autrement. Et pour plusieurs, c'est ça la vraie charge mentale : ne pas avoir le choix et personne à qui déléguer.

Faire une pause est souvent le conseil qui est donné pour conserver une bonne santé mentale. Mais pour les femmes particulièrement, il importe que ce conseil soit simple à réaliser, positif et non culpabilisant.

L'échec en quelques phrases

« Une expérience de vie »



Amélie Morency
ENTREPRENEURE EN SÉRIE, ELLE A LANCÉ EN 2015 THE FOODROOM, LA PLUS GRANDE CUISINE COLLABORATIVE AU CANADA, JUSQU'À SA FERMETURE EN 2017

Je n'ai aucun mal à dire qu'une faillite est un échec, mais je ne crois pas que ce soit quelque chose de négatif. Si une idée est bonne et que ça n'a pas marché, c'est simplement qu'il faut trouver la bonne « recette » ! Le problème, ce n'est pas de se casser la gueule, mais plutôt de répéter la même erreur deux fois. L'aventure FoodRoom m'a permis de découvrir et d'apprendre des choses. J'ai 26 ans et on m'offre maintenant des emplois auxquels je n'aurais jamais pu penser si je n'avais pas eu cette expérience avec FoodRoom.

« Qui ne fait rien n'a rien »



Sophie Ferron
FONDATRICE-PRÉSIDENTE – PRODUCTRICE EXÉCUTIVE MEDIA RANCH, PRODUCTEUR ET DISTRIBUTEUR DE FORMATS TÉLÉVISUELS DE DIVERTISSEMENT

Pour moi un échec, c'est quelque chose qui n'a pas fonctionné et qui nous pousse à nous réinventer. Ça nous amène à voir les choses différemment, à être plus sensible aux valeurs humaines, à être plus ouvert et à accepter le soutien des autres. C'est aussi un moment où il faut se poser des questions et apprendre avant de se relever et de continuer. Le désir que ça fonctionne, c'est ÇA, la culture de l'entrepreneuriat ! Et ce que je trouve le plus excitant, c'est justement quand les choses marchent.

Le succès, c'est quelque chose qui arrive parfois tard et qui ne se mesure pas avec le portefeuille. Cette notion de *fail harder* véhiculée par Michael Jordan m'inspire beaucoup : lorsqu'on essaie quelque chose, mieux vaut tout donner que de se protéger pour éviter l'échec.

« Quand une porte se ferme, il y en a d'autres qui s'ouvrent »



Marwah Rizqy
AVOCATE ET FISCALISTE, EX-CANDIDATE LIBÉRALE DANS LES CIRCONSCRIPTIONS DE HOCHELAGA ET DE SAINT-LAURENT

Je suis quelqu'un qui vit pleinement ses échecs, de façon très émotive. Lorsqu'il m'est arrivé de subir un échec, j'en ai fait le constat, j'ai pleuré un grand coup, puis j'ai effacé l'ardoise. J'avais compris ma part de responsabilité, mais je sais aussi qu'il y a des choses que je contrôle et d'autres que je ne contrôle pas. En politique, je ne contrôlais presque aucune variable. Je pourrais dire que j'ai échoué parce que j'ai perdu mes élections de quelques voix, mais je considère que j'ai atteint mon objectif global de ramener certains enjeux comme la réforme fiscale dans le débat public. La réussite, pour moi, c'est ce que je peux laisser comme legs derrière moi dans ma communauté et sur le plan politique.



L'échec n'est pas une leçon

On prétend apprivoiser l'échec, mais en minimiser l'impact, n'est-ce pas plutôt le nier ?



PAR JOSÉE BOILEAU

J'ai autrefois connu une femme très articulée et très politisée, que la tendance à tout enrober exaspérait prodigieusement. Elle avait mené des luttes et elle avait perdu. « Oui, perdu ! », insistait-elle. Qu'on laisse faire les « tu te reprendras », les « t'as quand même une belle vie », les « vois tout ce que tu as appris ! »... Il y a des moments où certains gagnent parce que d'autres perdent, et il faut en prendre acte. J'aime cette lucidité. On vit des échecs parce qu'on a des ambitions, donc qu'on s'est investis personnellement, souvent totalement. Tomber dès lors entraîne des plaies. Tant mieux si elles cicatrisent rapidement, tant mieux si les autres ne les voient pas, mais il peut en rester des marques indélébiles. Autant faire face plutôt que maquiller.

En tirer des leçons ? Quelle exigence ! Qui donc contrôle tout ce qui influence une vie, facteurs extérieurs compris ? Parfois on perd parce que là était l'inéluctable conclusion.

Le monde politique est un observatoire en direct de l'échec. Les batailles s'y déroulent au grand jour, scrutées, voire dénichées par les journalistes, puis commentées sur les réseaux sociaux. Erreurs, faux pas, défaites, il faut publiquement assumer. Et ça peut faire très mal. L'ouvrage *Ça s'est passé comme ça* d'Hillary Clinton le démontre bien : même en décortiquant tout rationnellement, elle n'arrive pas à cacher le goût amer de son échec dans la course à la présidentielle américaine. Quand on a frôlé le sommet, les mots de consolation ont peu de poids face à un tel constat.

Au Québec, à nouveau, une campagne électorale s'amorce. Des gens vont jouer leur siège, d'autres se lancer, parfois en risquant gros. Mais tous et toutes resteront inébranlables en cas de défaite : ainsi vont les règles du jeu. Leur peine, ce sera pour l'intimité, à la hauteur de leurs espoirs et de leurs efforts. N'est-ce pas dans ce calcul bien personnel que leur échec deviendra leur noblesse ?

Immobilier commercial, courtage immobilier : la profession se féminise et c'est tant mieux. Il n'y a pas si longtemps, les transactions d'envergure restaient une affaire d'hommes. Les femmes sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui à se hisser au sommet d'un secteur en plein essor.

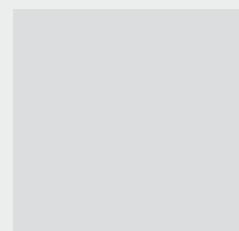
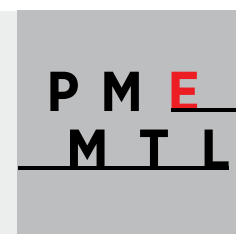
CAHIER SPÉCIAL

Immobilier au féminin

CAHIER SPÉCIAL RÉALISÉ EN COLLABORATION AVEC :
 AVICOR, COMINAR, BCF, CBRE, Eximmo, FTQ Immobilier, Groupe Sutton, Le Groupe Maurice, Prével 21^e Arrondissement, Sylvie Ménard et TG Beco

- 40 PLUS DE FEMMES DANS L'IMMOBILIER: LA PROFESSION SE FÉMINISE**
Magdaline Boutros
- 42 L'ÉQUITÉ : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE EN ENTREPRISE**
Jean-Louis Luque
- 44 INCONTOURNABLES**
Magdaline Boutros, Geoffrey Dirat et Florence Dujoux
- 48 COMINAR: UNE AFFAIRE DE FEMMES**
Charles-Édouard Carrier
- 50 LE PAYSAGE IMMOBILIER CHANGE POUR DE BON**
Déborah Cherenfant
- 51 INVESTIR DANS L'ÉCONOMIE RÉELLE**
Marc-André Nantais
- 52 IMMOBILIER COMMERCIAL : L'HEURE DU RENOUVEAU**
Martine Letarte
- 54 ARTÈRES COMMERCIALES : UN MIX À REDÉFINIR**
Florence Dujoux
- 56 IMMOBILIER RÉSIDENTIEL : TROIS TENDANCES PAR SYLVIE MÉNARD**
Annie Bourque

51



Un réseau d'experts en accompagnement, formation et financement pour les entrepreneurs montréalais

PMEMTL.com

Montréal

Québec



50



53

55

Plus de femmes dans l'immobilier

La profession se féminise

Immobilier commercial, courtage immobilier : la profession se féminise et c'est tant mieux. Il n'y a pas si longtemps, les transactions d'envergure restaient une affaire d'hommes. Les femmes sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui à se hisser au sommet d'un secteur en plein essor. Éclairages.

MAGDALENE BOUTROS

Lorsque Linda Rouleau a commencé sa carrière, il y a une vingtaine d'années, les femmes étaient presque absentes des postes de direction dans le domaine de l'immobilier commercial. « Il n'y en avait pas, ce n'étaient que des hommes », se souvient celle qui occupe aujourd'hui le poste de directrice principale, opérations – centres commerciaux chez Cominar.

« Mais le changement, je l'ai vu de mes yeux », poursuit-elle. Présentement, environ la moitié des postes de directeurs sont occupés par des femmes et il n'est pas rare de croiser une femme qui occupe un poste de haute direction.

Une tendance « très encourageante », aux yeux de Linda Rouleau, qui a fait de la promotion de la place des femmes dans l'immobilier commercial son cheval de bataille. Depuis le mois de février, elle occupe la présidence de CREW Montréal, un organisme qui encourage les femmes à prendre leur place dans ce domaine qui était, il n'y a pas si longtemps, une chasse gardée masculine.

La parité n'est donc plus ce vague halo qui se devine à l'horizon. Ses contours se dessinent avec plus de précision... Mais il ne faut pas se leurrer : bien du travail reste à faire.

La parité n'est plus un vague halo qui se devine à l'horizon.

De gauche à droite : Claudie Tremblay (vice-présidente exécutive, Affaires corporatives), Dominique Derome (vice-présidente, Finances, TI et Processus d'affaires), Nadine Lindsay (présidente et chef de la direction), Caroline Champagne (vice-présidente, Encadrement), Sofy Bourret (vice-présidente, Communications)



Selon CREW Network, composé de 74 chapitres – basés principalement au Canada et aux États-Unis –, les femmes représentaient 37 % des forces vives dans le domaine de l'immobilier commercial canadien en 2017. Une tendance à la hausse qui est un gage de promesse pour l'avenir, s'enthousiasme Linda Rouleau.

Le portrait est toutefois moins rose sur le plan des salaires. Alors que les hommes canadiens évoluant dans le domaine de l'immobilier commercial gagnaient en moyenne 150 000 \$ en 2017, leurs collègues féminines empochaient 115 000 \$. Un écart de 23,3 %, relève l'organisme.

Bâtir la confiance

Comme dans bien d'autres domaines, c'est sur le plan de la confiance et de l'ambition que le bât blesse. Une étude réalisée en 2015 par CREW Network documente le phénomène de manière éloquent. Un coup de sonde mené auprès de 2 182 professionnels canadiens et américains évoluant dans le domaine de l'immobilier commercial révèle que 40 % des hommes interrogés aspirent à décrocher un poste de haute direction, alors que seulement 28 % de leurs collègues féminines affirment viser aussi haut.

« Les femmes sont plus facilement satisfaites de leur condition. »

analyse Linda Rouleau.

« Les femmes sont plus facilement satisfaites de leur condition », analyse Linda Rouleau. Une décision qui s'explique par des facteurs externes, mais qui touche également à la question de la confiance.

Pour aider les femmes qui travaillent dans l'immobilier à croire en elles, CREW M – qui compte également dans ses rangs des membres masculins – a conçu un programme de mentorat et lancera bientôt des ateliers de leadership.

« On travaille sur la confiance », explique M^{me} Rouleau. « Avoir un bon réseau, ça procure de la motivation et ça fait réaliser qu'on est capable d'atteindre ces niveaux de haute direction. »

Un souffle féminin à l'OACIQ

L'avenir est toutefois porteur d'espoir. Il suffit de jeter un coup d'œil du côté du comité de direction de l'Organisme d'autoréglementation du courtage immobilier du Québec (OACIQ) pour s'en convaincre.

Depuis août 2016, les six vice-présidences et la présidence de cet organisme qui veille au respect de la Loi sur le courtage immobilier sont occupées par des femmes.

Dans un domaine qui est encore à prédominance masculine, l'image est révélatrice.

« C'est assurément une fierté », glisse Nadine Lindsay, la présidente de l'OACIQ, qui dit n'avoir eu qu'un seul critère en tête pour fonder ses choix : celui de la compétence.

« On a reçu le mandat de renforcer l'encadrement du courtage immobilier au Québec, explique-t-elle. Il fallait donc sélectionner des personnes très compétentes et il s'est avéré que c'étaient des femmes qui avaient le meilleur profil. »

Mais ce qui est surprenant pour M^{me} Lindsay, « c'est qu'on en parle comme si c'était un exploit ».

« On est encore à ce niveau-là : quand on a un comité de direction entièrement féminin, c'est un exploit et ça ne devrait pas l'être », mentionne-t-elle.

Ce n'est donc peut-être pas un exploit, mais c'est certainement un exemple inspirant qui pourrait donner des ailes aux prochaines générations de jeunes filles.

NOUS ÉDIFIONS VOTRE SUCCÈS



AVICOR

9150 MEILLEUR, SUITE 408, MONTRÉAL, QUÉBEC, H2N 2A5T
514.744.1700 | F 514.744.1474 | WWW.AVICOR.CA

L'équité : une question d'équilibre en entreprise

Récemment l'équipe de direction du Groupe Maurice s'est rendue à un événement corporatif dont le fil conducteur était la parité entre hommes et femmes au sein des comités de direction. Une bonne occasion de constater que la parité est devenue la norme au sein de notre entreprise.

PAR JEAN-LOUIS LUQUE

Tandis que ce sujet était au cœur de toutes les conversations, un rapide tour de table a fait prendre conscience à chacun des membres de l'équipe, hommes et femmes réunis à égalité autour de leur table, combien cette notion faisait désormais partie intégrante de l'ADN de leur organisation. Comme le mentionne Rita Kataroyan, vice-présidente marketing et ventes: «C'est en écoutant les différents interlocuteurs s'exprimer que nous nous sommes rendu compte de l'importance que tout le monde accordait à la parité. En même temps, nous avons aussi réalisé à quel point c'était devenu chose naturelle dans Le Groupe Maurice. Quelque part, on n'y pense même plus!»

Quand parité rime avec normalité

En effet, Le Groupe Maurice n'a pas attendu que l'équité devienne une tendance pour avoir un comité de direction paritaire. À tous niveaux, voir des femmes diriger des hommes et inversement y est devenu chose naturelle. Mieux, cela ne crée plus aucune différence dans les perceptions de chacun. Cette normalité est donc tout naturellement entrée dans la culture d'entreprise du Groupe Maurice.

«Au cœur d'une organisation, l'élément décisionnel est évidemment essentiel, mais l'aspect exécution est souvent encore plus important», explique Luc Maurice, le président du Groupe Maurice. «Dans ce contexte particulier, l'approche et la compréhension des processus à tous les niveaux, ainsi que la rigueur et les capacités d'analyse des femmes apportent indéniablement une sensibilité différente. Elles permettent également de donner plus d'humanisme, de diversité et d'équilibre à l'entreprise.»

En plus de l'intelligence «technique» et des compétences d'un individu, la réussite en tant que gestionnaire est également définie par l'intelligence émotionnelle. Il est prouvé qu'elle se manifeste de manière très différente

entre les hommes et les femmes. Pour une entreprise, réunir ces deux axes est donc primordial afin d'apporter un équilibre, une harmonie et un plus large éventail décisionnel.

Établir un équilibre naturel

Bien qu'il y ait de plus en plus de femmes qui arrivent sur le marché du travail au fil du temps, il y a encore beaucoup de rattrapage à faire, notamment au niveau des postes de direction occupés par des femmes, et ce, malgré leur très haut niveau d'études, leur excellence et leur grande diversité de compétences.

La situation est fort heureusement en train d'évoluer, même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour que cela devienne une réalité dans toutes les entreprises.

Pour y parvenir, il est primordial de mettre en confiance les jeunes femmes. Notamment en leur démontrant qu'elles ont les compétences et l'éducation nécessaires pour occuper un poste, mais que, trop souvent, elles se sous-estiment quand elles se comparent à leurs pairs masculins, qui ont plus naturellement confiance en eux. Il est également important de favoriser un environnement de travail qui respecte plus l'équilibre entre la vie personnelle et le travail. Enfin, les entreprises doivent aussi permettre la parité à tous les niveaux, dans leurs valeurs comme dans leur fonctionnement.

C'est donc grâce à des actions communes, réunissant hommes et femmes, qu'il sera possible de bâtir cette équité naturelle.

Il reste à espérer que la prochaine génération ne songera plus jamais à traiter de ce sujet puisque la parité fera partie intégrante de toutes les organisations.

LE GROUPE
MAURICE
LEGROUPEMAURICE.COM

LES SOCIÉTÉS
LES MIEUX
GÉRÉES

PRÉSENTE

L'IMMOBILIER — au — **FÉMININ**

Si Le Groupe Maurice est aujourd'hui un chef de file concepteur, gestionnaire et développeur de complexes résidentiels avant-gardistes pour retraités reconnu à travers le Québec, c'est aussi parce qu'il a su conjuguer son savoir-faire au féminin.



Rita Kataroyan

V.P. VENTES ET MARKETING



Marie-Michèle Del Balso

PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE



Isabelle Nantais

V.P. AFFAIRES LÉGALES



Anne Grenier

V.P. RESSOURCES HUMAINES

INCONTURNABLES

Le milieu de l’immobilier se transforme pour faire face à une demande qui bouge. Moins de bureaux, plus d’espaces de cotravail (selon l’OQLF), des artères commerciales à redéfinir, des espaces commerciaux qui changent de vocation : une nouvelle donne qui change les paysages urbains et le quotidien des professionnels. La tendance qu’on aime ? C’est la féminisation d’une profession qui signe les contours de notre quotidien. Voici les portraits de cinq femmes incontournables dans le paysage de l’immobilier au féminin. Des profils et des rencontres de Magdaline Boutros, Geoffrey Dirat et Florence Dujoux.



Laurence Vincent
PRÉVEL

Au début 2018, Laurence Vincent succède à son père à la coprésidence de Prével, l’un des principaux promoteurs de projets résidentiels à Montréal. Si la jeune femme a fait ses classes au sein de l’entreprise familiale, où elle occupait précédemment les fonctions de vice-présidente Ventes et Marketing, elle ne s’est pas toujours destinée à en reprendre la direction.

Quand elle était étudiante, Laurence Vincent s’imaginait comme une travailleuse humanitaire à l’international. Après son MBA, la jeune femme choisit d’inscrire sa contribution sociale dans le monde des affaires. Elle opte finalement pour Prével dans le but de changer le quotidien des Montréalais à travers le patrimoine construit, le logement social et l’habitation des familles. La mère de trois enfants s’est donné pour objectif de garder les familles en ville afin de développer le sentiment d’appartenance. Ainsi, le projet Union sur le Parc, dans le quartier Shaughnessy Village, propose des condos de trois/quatre pièces avec potager, minigym et 30 000 pieds carrés d’espaces verts au sol. Ce que Laurence Vincent aime le plus ? « À partir d’un lieu déterminé, se demander quelle unicité créer entre le bâtiment, ses habitants et les gens du quartier. » L’innovation fait partie de l’ADN de Prével, qui a le premier développé les toits-terrasses et les chalets urbains, et lancé la revitalisation de Griffintown. Quels conseils donner à celles qui souhaitent reprendre l’entreprise familiale ? « Se faire accompagner pendant la transition, et, en amont, s’assurer que ce soit un choix intrinsèque, pas une solution de facilité ! » FD



Michèle Boutet
CBRE LIMITÉE

L’esprit d’entreprendre et l’immobilier, Michèle Boutet les a dans le sang. Sa mère, Jacqueline, est devenue courtière immobilière dans les années 1960, à Québec. Une pionnière à une époque où les femmes faisaient tout juste leur entrée sur le marché du travail. « Elle a été mon modèle et ma mentore. »

Après des études en marketing à l’Université de Sherbrooke, Michèle Boutet a commencé sa carrière comme chef de produit chez L’Oréal. Elle s’est vite rendu compte que le statut d’employée n’était pas fait pour elle. Jeune maman, elle décide alors de « partir en immobilier » et s’associe avec sa mère pour ouvrir, en 1991, une agence de courtage en immobilier commercial à Montréal. Cinq ans plus tard, elles sont approchées pour ouvrir l’antenne montréalaise de CB commercial Québec, qui deviendra par la suite le bureau de Montréal de CBRE Limitée. « Au départ, nous étions cinq et nous faisons uniquement du courtage, se souvient Michèle Boutet. Aujourd’hui, nous avons 230 employés. Nous faisons toujours du courtage, mais nous offrons aussi aux entreprises un bouquet de services globaux pour les accompagner dans la gestion de leurs espaces à bureaux. » Ce qui lui plaît dans ses fonctions de première vice-présidente exécutive de CBRE Montréal, c’est la diversité de son travail – « marketing, finance, légal, négociation, vente, on touche à tout au cours d’une transaction », explique-t-elle. Dans cet univers de l’immobilier commercial encore très masculin, Michèle Boutet se sent vraiment à l’aise. Pour elle, « ça n’a jamais été un obstacle d’être une femme ». GD

Julie Gaucher
GROUPE SUTTON-QUÉBEC

Après une première carrière de 17 ans dans le milieu bancaire, Julie Gaucher fait la rencontre déterminante de Christophe Folla. En 1995, ils lancent la marque Sutton (Québec) Services Immobiliers inc., dont elle devient coactionnaire, vice-présidente et chef des opérations. « Très jeune, je pressentais déjà que j’allais faire quelque chose de grand. J’étais motivée à l’idée de bâtir quelque chose à partir de zéro. Un peu comme lorsqu’on a un enfant et qu’on l’élève pour l’amener à l’âge adulte », raconte Julie Gaucher. L’arrivée de la marque au Québec coïncide avec les débuts d’Internet. Le Groupe Sutton-Québec se démarque en devenant la première compagnie immobilière à posséder son nom de domaine, son site web et son application iPad/iPhone. Pour Julie Gaucher, mettre le courtier au centre de la transaction a une importance stratégique. Le groupe Sutton-Québec est le premier intervenant du marché à offrir la formule 100 % de commission aux courtiers afin qu’ils bénéficient au maximum de leur travail. Propriétaire de deux agences immobilières, la dirigeante met également un point d’honneur à rester proche du terrain. La femme d’affaires est aujourd’hui à la tête d’une entreprise florissante qui compte 20 franchisés, 1 500 courtiers et 70 points de vente. Investie sur les grandes tables de travail de l’industrie, elle réfléchit aux nouvelles façons de faire des transactions immobilières en s’inspirant des meilleures pratiques à l’international. Julie Gaucher, appuyée par ses franchisés et ses courtiers, soutient l’organisme Dans la rue, qui vient en aide aux jeunes sans-abri et encourage les adolescents à croire en leurs rêves. FD





© Alexandre Claude

Véronique Jean

HPDG ASSOCIÉS INC.

C'est par un « beau hasard de la vie » que Véronique Jean a découvert le métier d'évaluateur agréé. Après avoir décroché un diplôme d'études collégiales (DEC) en architecture en 2002, la jeune Montréalaise hésite dans son choix de carrière. Elle décide de suivre quelques cours en évaluation du bâtiment. Coup de foudre! L'étudiante termine alors un second DEC, cette fois en technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment. Dès sa sortie du cégep, le Groupe Axival lui offre un poste de technicienne. Passionnée par son métier, Véronique Jean se souvient d'avoir frappé à bien des portes pour réclamer plus de responsabilités. Encouragée par la confiance de ses collègues, elle décide de retourner aux études. Elle obtient alors un certificat en immobilier à l'UQAM, qui lui permet d'obtenir son titre d'évaluateur agréé en 2010. Un pari

bien calculé puisque, deux ans plus tard, alors qu'elle n'a que 31 ans, Véronique Jean est nommée associée chez Groupe Axival/Boivin Couture/Eximmo Montréal. « En quelques années, je suis passée de technicienne à évaluatrice et, finalement, à associée. » Aujourd'hui âgée de 36 ans, Véronique Jean vient de participer à la fusion d'Eximmo Montréal avec Groupe HPDG pour former HPDG Associés, qui rassemble une soixantaine d'employés dans la métropole. Associée de ce nouveau cabinet, Véronique Jean dirige le département non résidentiel. Au quotidien, elle évalue autant des centres commerciaux que des immeubles de bureaux et des propriétés industrielles. La diversité des dossiers qui lui sont confiés renforce de jour en jour son intérêt pour la profession. MB

Julie Doré

BCF AVOCATS D'AFFAIRES

Julie Doré est associée depuis 2004 et avocate depuis 20 ans au sein du cabinet d'avocats BCF, qu'elle a rejoint immédiatement après ses études de droit à l'Université Laval. Elle siège aujourd'hui au comité exécutif du cabinet en plus de superviser les opérations de recrutement.

Femme d'affaires accomplie, elle allie la vision et l'audace qui lui permettent de saisir les bonnes occasions, aussi brèves soient-elles, afin d'en faire profiter ses clients. Habile négociatrice, elle a notamment épaulé des géants du commerce de détail dans la conclusion de transactions de grande envergure. Elle accompagne également régulièrement des promoteurs et des financiers dans leurs projets immobiliers résidentiels et commerciaux ainsi que lors de l'acquisition d'immeubles.

Avec déjà une vingtaine d'années d'expérience à son actif, elle a vu le milieu des affaires se transformer au cours des dernières années pour maintenant faire de plus en plus de places à des femmes comme elle : ambitieuses et passionnées.

Son souvenir le plus marquant? Alors qu'elle était enceinte de huit mois, elle est entrée dans une salle de réunion où se trouvaient une vingtaine d'hommes aux cheveux gris dans le cadre d'une transaction. Elle a ressenti une grande fierté tout en prenant conscience des défis à relever dans le milieu des affaires.

Plus de 50 % des professionnels de BCF sont des femmes et cette tendance tend à augmenter, ce qui réjouit Julie Doré, qui se fait un devoir de les accompagner dans leur développement. BCF



© BCF avocats d'affaires

CONJUGUER LA CROISSANCE AU FÉMININ

BCF AVOCATS
D'AFFAIRES

**LES SOCIÉTÉS
LES MEUX
GÉRÉES**
Membre platine

bcf.ca

COMINAR: UNE AFFAIRE DE FEMMES

Les femmes sont bien établies à la haute direction du Fonds de placement immobilier Cominar, un des plus importants fonds de placement immobilier diversifié au Canada. Dans un milieu historiquement dominé par les hommes, c'est le signe que les choses évoluent pour le mieux. Portraits de cinq femmes qui ont tracé la route du changement.

CHARLES-ÉDOUARD CARRIER

Une entreprise tournée vers le futur

«Inspiré par les gens. Novateur dans l'industrie», tel est le titre du rapport annuel 2017 de Cominar, qui présente également le nouveau Cominar 2.0. «Notre organisation est à une étape charnière. Suivant la vision de notre président et chef de la direction Sylvain Cossette, nous souhaitons enrichir la marque et le métier de locateur d'espaces tout en surpassant les attentes des clients», explique Caroline Lacroix, vice-présidente, communications et marketing chez Cominar.

L'appellation Cominar 2.0 envoie un message clair de modernisation qui passe à la fois par l'image de marque, l'aménagement des espaces, la façon de travailler à l'interne, les processus avec la clientèle et l'utilisation des technologies pour cette entreprise qui possède 430 immeubles dont la superficie totalise 38,2 millions de pieds carrés. Dans cette stimulante période de changement, plusieurs femmes vont jouer un rôle essentiel.

Charles-Édouard Carrier brosse le portrait de cinq femmes qui font le succès de l'entreprise au quotidien. Autant de profils de bâtisseuses dans un secteur en pleine évolution.

INSPIRER

Manon Deslauriers

VICE-PRÉSIDENTE, AFFAIRES JURIDIQUES ET SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

Le parcours professionnel de Manon Deslauriers l'a amenée à se démarquer dans des milieux où les hommes étaient majoritaires. «Je n'ai jamais eu de difficulté à vivre avec cette réalité. Mais lorsque les femmes ne sont plus seules, je crois que la dynamique change. De par notre nature, nous avons peut-être une approche plus humaine et une vision d'ensemble différente», affirme-t-elle. Son équipe, principalement composée de femmes, voit qu'il y a de la place chez Cominar pour celles qui souhaitent gravir les échelons.

FONCER

Johanne Leclerc

VICE-PRÉSIDENTE, OPÉRATIONS CENTRES COMMERCIAUX

En trente ans de carrière dans le commerce de détail, les choses ont beaucoup changé pour Johanne Leclerc. «J'ai souvent été la seule personne de sexe féminin dans les réunions. Je n'avais pas froid aux yeux et j'ai fait ma place. À l'époque, une femme ne devait pas avoir peur de foncer ni de relever des défis et de les réaliser. Sinon, elle avait moins de chance de progresser. Il fallait travailler plus fort que les hommes», se souvient-elle. M^{me} Leclerc encourage les femmes à développer leur réseau et à nourrir leurs rêves: «Il faut saisir les occasions, ne pas avoir peur de s'allier à des gens d'expérience et aller chercher toute l'aide dont on a besoin pour réaliser les projets.»

S'IMPLIQUER

Linda Rouleau

DIRECTRICE PRINCIPALE,
OPÉRATIONS CENTRES COMMERCIAUX

«Au début de ma carrière, les femmes avaient davantage de postes dans les équipes de soutien et la plupart des patrons étaient des hommes. Les femmes qui prenaient ces postes-là devaient avoir une forte personnalité. Ce qu'on voit aujourd'hui, c'est qu'il y a des femmes plus jeunes, qui n'ont pas nécessairement une approche directive, mais qui ont un leadership plutôt rassembleur, et elles réussissent très bien avec leur style à elle», remarque Linda Rouleau, qui est également présidente du chapitre montréalais de CREW, acronyme pour Commercial Real Estate Women, une organisation internationale qui fait la promotion du succès des femmes en immobilier commercial, le soutient et le reconnaît.

S'ENTOURER

Manon Larose

VICE-PRÉSIDENTE,
LOCATION COMMERCE DE DÉTAIL

Ayant travaillé à la fois du côté du locateur et du côté du détaillant, elle comprend les deux côtés de la médaille. Ce parcours l'amène à chercher des transactions qui sont gagnantes pour les deux parties. Pour y parvenir, elle doit compter sur chacun des membres de son équipe composée de 18 personnes, dont 15 femmes. «J'aime m'entourer des meilleurs. J'ai une équipe qui est forte, qui est dynamique et qui n'a pas peur des défis. On se "challenge" constamment et on carbure aux nouvelles idées», assure M^{me} Larose. Et comme l'entreprise a une culture entrepreneuriale très développée, cela ouvre toute grande la porte aux innovations et à la créativité.

INNOVER

Caroline Lacroix

VICE-PRÉSIDENTE, COMMUNICATIONS ET MARKETING

L'industrie immobilière peut encore être perçue comme un *boys club*. Toutefois, Cominar n'hésite pas à présenter des modèles féminins de tête. «Nous sommes privilégiées de pouvoir évoluer dans une organisation où nous ne sentons pas cet écart entre les hommes et les femmes. Nous évoluons ensemble pour le bien de notre entreprise. Notre président et chef de la direction encourage cet équilibre et cette représentativité nourrie à l'intérieur de l'équipe de direction qui enrichissent la vision de toute une équipe», explique M^{me} Lacroix, dont l'équipe, composée de 40 femmes et de 3 hommes, travaille à soutenir l'entreprise dans son virage 2.0.



Le paysage immobilier change pour de bon

© Ursplash

Les espaces de travail partagés connaissent une expansion remarquable depuis quelques années, et ce, partout dans le monde. Plusieurs raisons l'expliquent, notamment l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants, à la recherche de flexibilité, de communauté et de ressources partagées. Ces nomades sont de plus en plus nombreux à apprécier l'écosystème de travail propice à la concentration et à la créativité de ces espaces. En 2015, ceux-ci étaient composés de 52 % d'hommes de 39 ans d'âge moyen. Portrait d'une tendance qui s'inscrit dans la durée.

DÉBORAH CHERENFANT

L'idée des espaces de bureaux partagés a germé en 1995 à Berlin et ce n'est qu'en 2005 que le premier espace de cotravail (selon l'OQLF) a ouvert ses portes à San Francisco. Depuis, le modèle est en plein essor, avec un nombre d'espaces qui est passé de 75 à 7800 entre 2007 à 2015. Et, selon des spécialistes, il a dû atteindre 37 000 à la fin de 2017.

Michèle Boutet, vice-présidente exécutive de CBRE Limitée, une agence immobilière présente partout dans le monde, pense que « le monde de l'immobilier a été surpris par la popularité du cotravail. Il est certain que ces espaces deviennent des solutions de rechange pour des locataires qui cherchent de l'espace pour du court terme et de la flexibilité. »

Même si les espaces de travail partagé actuels varient en termes de modèles économiques, de tailles, de spécialisations et de commodités, ils sont un phénomène durable. D'autant plus qu'ils ne sont plus seulement l'œuvre du privé : on voit de plus en plus des projets portés par le public, avec des villes soucieuses de redonner un élan à l'entrepreneuriat dans leur région, par exemple. Le cotravail a aussi transcendé ses origines en tant que solution de rechange à l'espace de bureau traditionnel, sortant parfois des lieux traditionnels pour s'installer dans des hôtels, des entrepôts abandonnés ou d'anciennes églises. Le cotravail devient ainsi une source de revenus pour l'entreprise ou pour l'État qui louerait ses locaux vacants, leur permettant de maximiser leur efficacité.

Cette diversité de formules engendre la création d'une nouvelle classe d'entreprises ou de clients. Par exemple, l'approche décontractée, personnalisable de certains espaces est un atout de taille qui séduit les voyageurs d'affaires.

À Montréal, on assiste à l'émergence du cotravail dans l'offre d'immobilier commercial qui s'articule autour d'un espace physique et d'un service informel de mise en relation entre travailleurs. C'est pourquoi de plus en plus d'investisseurs n'hésitent pas à profiter de cette opportunité. « Il ne serait pas impossible que des propriétaires qui détiennent des portefeuilles d'immeubles créent eux-mêmes ce type d'environnement de travail pour répondre à cette demande croissante d'occupants », soutient M^{me} Boutet.

Les entreprises en démarrage ne sont pas les seules à profiter des avantages des espaces de travail partagé : les grandes organisations misent sur le travail collaboratif comme stratégie et vont au-delà du télétravail en permettant à leurs employés d'avoir accès à des bureaux au sein de ces structures. « Si on regarde le joueur dominant dans ce créneau, WeWork, c'est plus qu'un lieu de travail, on assiste à un mouvement vers l'humanisation du travail », conclut Michèle Boutet.

Le paysage urbain change et les acteurs du secteur s'adaptent pour suivre la tendance. Voilà une bonne nouvelle.

INVESTIR DANS L'ÉCONOMIE RÉELLE

Au cours des trente dernières années, les soubresauts de la conjoncture n'ont pas menacé la croissance des placements des ménages à long terme. Pourtant, de nombreux acteurs du milieu de la finance anticipent la fin de cet âge d'or en Bourse.

MARC-ANDRÉ NANTAI

Des modèles d'affaires disruptifs, une technologie qui galope, la réduction de la marge de manœuvre des banques centrales pour jouer avec les taux d'intérêt ou empêcher les grands de tomber et les revers du libre-échange sont autant de signaux à ne pas ignorer.

Les investisseurs institutionnels qui gèrent les fonds de retraite à grande échelle prévoient ce changement de paradigme depuis un moment. Comment? En plaçant du capital dans d'autres classes d'actifs qui ne sont pas liées aux performances des marchés financiers. Pour contourner l'éventualité d'un essoufflement des rendements dans les vingt prochaines années, il existe des possibilités de capitalisation dans l'économie réelle. Vous pouvez, vous aussi, placer votre argent dans des produits liés au financement immobilier ou à des projets d'infrastructure. Des secteurs qui ne risquent ni l'obsolescence ni les effets domino en Bourse.

Si vous avez les moyens de faire des investissements financiers pour sécuriser votre avenir ou réaliser des gains en capital, il ne faut plus vous attendre à décrocher la Lune avec un portefeuille traditionnel à longue échéance. Certaines firmes proposent aux particuliers des catégories d'actifs utilisées par les grandes caisses de retraite. Investir dans l'immobilier, les infrastructures ou d'autres classes d'actifs que les actions et les obligations, c'est possible et c'est rentable.

Marc-André Nantais a grandi près de Montréal. Après avoir étudié à HEC, il a fait ses classes chez Goldman Sachs et chez Bank of America à New York. Marc-André est aujourd'hui vice-président chez Connor, Clark & Lunn. Il conseille des particuliers, des familles et des couples dans leurs choix financiers.

© Mike Wilson

Immobilier commercial: l'heure du renouveau

Plusieurs grands centres commerciaux et immeubles de bureaux ont été construits dans les années 1960 et 1970. Alors le temps est venu de les remettre au goût du jour. Ou, tout simplement, de bâtir de nouveaux projets. Les investisseurs sont à l'affût des dernières tendances afin de bien répondre aux besoins de la clientèle. Voici quelques exemples.

MARTINE LETARTE

Rehausser l'expérience culinaire

Malgré la popularité croissante de la vente en ligne, les centres commerciaux ne sont pas morts, loin de là! Plusieurs d'entre eux sont en fait encore très achalandés et des investissements sont faits pour répondre aux attentes toujours plus élevées de la clientèle. Par exemple, l'offre en matière de restauration prend de l'ampleur. «Souvent, les foires alimentaires sont associées à une expérience rapide, mais les gens cherchent aussi de plus en plus des restaurants à service complet», indique Nathalie Rousseau, vice-présidente principale, gestion d'actifs et investissements, centres commerciaux, chez Ivanhoé Cambridge, qui détient 27 centres commerciaux au Canada, où la hausse de l'achalandage a été de 5 % l'an dernier.

Par exemple, plusieurs restaurants à service complet avec terrasse ont récemment ouvert leurs portes à Place Sainte-Foy. Ivanhoé Cambridge vient d'annoncer des investissements de 200 millions pour rénover le Centre Eaton et de 60 millions à Laurier Québec. Cominar a aussi récemment annoncé la rénovation de l'aire de restauration du Centre Rockland avec verrière et terrasse. Le nouveau concept sera axé sur la cuisine du monde et la cuisine santé, et il mettra en vedette des chefs qui présenteront des événements gastronomiques.

Bâtiments écoresponsables

Les nouveaux investissements dans les centres commerciaux et les tours de bureaux tiennent aussi de plus en plus compte de la performance écoénergétique et de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. «On le voit surtout lors de la construction de nouveaux bâtiments, mais des efforts se font aussi lors de grands projets de rénovation», constate Andrée De Serres, professeure titulaire au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'ESG UQAM, et experte en immobilier commercial. Plusieurs vont se chercher des certifications environnementales, comme LEED, afin de se distinguer sur le marché et d'atteindre leurs objectifs en matière de responsabilité sociale. Par exemple, la Maison Manuvie, un immeuble de 27 étages récemment construit au centre-ville de Montréal, vise la certification LEED Or. Si la réglementation est beaucoup moins contraignante ici qu'en Europe, Andrée De Serres constate que les propriétaires d'immeubles ont intérêt à afficher leur sensibilité à ces questions environnementales. «La performance écoénergétique influe sur la qualité de vie des usagers et c'est un élément d'attractivité pour la clientèle qui a des exigences supérieures», ajoute M^{me} De Serres.

Les investisseurs commencent aussi à regarder l'incidence des immeubles sur la mobilité. «On cherche de plus en plus à avoir un lien avec les services de transports en commun et un accès facile pour les bicyclettes afin de réduire l'utilisation de l'automobile», indique-t-elle.

Diversifier les usages

La mixité des usages est aussi une tendance en matière d'investissement afin que les gens passent plus de temps dans les centres commerciaux. Par exemple, on voit des offres de divertissement ainsi que des portions bureaux et unités résidentielles se greffer aux projets. «On souhaite de plus en plus créer des milieux de vie en tenant aussi compte de tout le développement autour du centre commercial, explique Nathalie Rousseau. Il y a des questions de zonage à prendre en considération, mais c'est une tendance qui s'installe.»



Artères commerciales: un mix à redéfinir

La Ville de Montréal a récemment mis sur pied un comité consultatif pour le Plan Commerce, présidé par Guy Cormier. Objectif ? S’attaquer aux enjeux du commerce de détail, dont les ventes annuelles pèsent plus de 40 milliards de dollars. Une priorité pour la nouvelle administration.

FLORENCE DUJOUX

Des défis liés aux travaux, mais pas seulement

Les experts s’accordent sur l’impact considérable des travaux d’infrastructure sur certaines artères commerciales, en partie mitigés par le programme PRAM-Artères en chantier. Comme l’explique Caroline Tessier, directrice générale de la SDC rue Saint-Denis: «Le PRAM permet d’accorder des subventions équivalant à 40 % du coût de l’aménagement commercial. Sur la rue Saint-Denis, nous en avons bénéficié pendant deux ans: il a représenté un formidable outil de recrutement commercial.»

Rodolphe Barrère, cofondateur de POTLOC, souligne qu’au-delà des travaux, les raisons de la désertification commerciale sont multiples: «Le développement du e-commerce joue un peu, mais il ne représente que 10 % des achats de biens et services de détail au Canada. On peut également citer l’expansion des centres périurbains, le poids des taxes foncières et le nombre de pieds carrés commerciaux par habitant.»

Les immeubles à louer, des occasions à saisir ?

Pour Guy Bazinet, directeur général adjoint de PME MTL Centre-Ville, rien n’est moins sûr: «Les loyers sont très élevés, ce qui pose des questions de rentabilité. Il faut également prendre en compte le montant des taxes et les frais d’exploitation.» Caroline Tessier nuance: «On a constaté un réajustement des loyers par les propriétaires. Ils ont baissé jusqu’à 70 %, si bien qu’aujourd’hui le coût total d’un local se répartit pour moitié entre le loyer et les taxes.» Elle évoque également la rationalisation du nombre de pieds carrés commerciaux, avec la conversion des étages supérieurs en bureaux: une opportunité pour les entreprises en démarrage.

Mais avant de lancer un nouveau commerce, ne faudrait-il pas d’abord s’interroger sur la demande ? C’est le point de vue que défend Rodolphe Barrère, convaincu que pendant des années on a fait du développement commercial à l’envers. «Au lieu de lancer une nouvelle offre en espérant que ça prenne, POTLOC se donne pour objectif de comprendre les besoins des clients à travers l’analyse de données géolocalisées sur un échantillon représentatif de la population concernée.»

La transition est en marche

Pour Guy Bazinet, le manque de dynamisme des artères commerciales représente une double menace: «Dans les milieux résidentiels, une artère dévitalisée donne une perception de secteur en perte de vitesse. Dans les zones commerciales, un taux élevé de vacance a un effet direct sur l’attractivité de la zone pour les entreprises.»

Rodolphe Barrère fait pour sa part preuve de davantage d’optimisme: «La volonté de retour au commerce local est très forte au Québec et à Montréal, toujours à la pointe de l’innovation sociale, ce qui a pour conséquence un regain d’activité chez les commerçants. À titre de comparaison, les artères commerciales des villes françaises de taille moyenne sont beaucoup plus affectées. Sans oublier que, d’ici 2022, 25 % des centres commerciaux américains pourraient avoir fait faillite!»

« Dans les milieux résidentiels, une artère dévitalisée donne une perception de secteur en perte de vitesse. »



© Cedric Serway

« Le développement du e-commerce joue un peu, mais il ne représente que 10 % des achats au détail au Canada. »



LES FEMMES TG BECO CONTRIBUENT À LA RENOMMÉE DE NOTRE ÉQUIPE.

L’entreprise TG Beco est reconnue pour son excellent service et la qualité irréprochable de ses constructions.

De gauche à droite : Mena De Marco, Antonella Morina, Wendy Bellosi, Vanessa Fazioli, Anna Barbusci, Christine Richard. Au centre : Sara Torre Arduini





IMMOBILIER RÉSIDENTIEL:

trois tendances par Sylvie Ménard

Les courtiers immobiliers résidentiels sont nombreux dans les métropoles. Pourtant, la profession n'a rien d'une sinécure. Gestion, service client, allers-retours, visites multiples, surprises et aléas des émotions: Sylvie Ménard a presque tout vu depuis qu'elle s'est lancée dans le métier. Dans le quotidien de cette courtière, la routine n'existe pas. «Je me réinvente à chaque transaction, sept jours sur sept.» À Montréal, le marché de l'immobilier résidentiel bouge à haute vitesse. Voici les tendances qu'elle observe.

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNIE BOURQUE

1 Un marché de vendeurs

Actuellement, le marché immobilier favorise nettement les vendeurs, notamment dans certains secteurs de Montréal, dont le centre-ville, Saint-Henri, le Mile-End, le Plateau Mont-Royal, Outremont et, plus récemment, HOMA (Hochelega-Maisonnette).

Un phénomène de rareté commence à s'installer dans ces secteurs. Comme courtier, il s'avère plus difficile qu'auparavant de trouver une propriété répondant aux besoins précis et toujours plus exigeants des nouvelles générations ou des baby-boomers. Toujours d'actualité, le marché de la copropriété est particulièrement florissant à Montréal. Par exemple, des projets situés dans Griffintown, au centre-ville, ou dans Villeray se vendent rapidement grâce à la présence du métro et la proximité d'épicerie fines, boulangeries, boutiques, restos, cafés.

2 Une demande segmentée

Le monde de l'immobilier évolue en fonction du rythme et surtout du mode de vie des Québécois. Rarement voit-on des gens vivre au même endroit pendant plus de 25 ans. Des exemples de cette mobilité? Les milléniaux qui voyagent et travaillent partout à travers le monde. Les personnes plus âgées vendent leur condo afin de découvrir elles aussi la planète. D'autres vont acquérir une propriété près de la montagne pour s'adonner à leur passion du plein air. En attendant, un fait est à noter par rapport aux autres générations: les milléniaux et la génération Y veulent s'établir sur l'île de Montréal, près des bonnes écoles. Tous évoquent le même argument: «On ne veut pas de ponts et, surtout, on veut avoir accès à tous les services à proximité.» De plus, on assiste au retour en ville des baby-boomers qui vendent leur résidence située à l'extérieur de Montréal. Leur désir est de dénicher la propriété de leurs rêves en prenant bien soin de porter attention aux détails de la modernité (LEED, géothermie, planchers radiants, insonorisation, domotique, etc.). Leur choix tiendra compte de l'environnement, dont un espace vert ou un parc. On remarque aussi que de plus en plus d'acheteurs proviennent de l'Europe, des États-Unis et de l'Asie.

3 Le luxe

Le prix des propriétés connaît une hausse importante depuis quelques années. Et le phénomène va encore s'accroître en 2018. La Chambre immobilière du Grand Montréal rapporte des ventes record pour le mois de février. Les gens sont prêts à investir plus de 600 000\$ dans l'achat d'un condo au centre-ville de Montréal. Sur ce plan, Montréal rattrape son retard sur Toronto et Vancouver. Le luxe est devenu un phénomène marquant du fait de la faiblesse de notre dollar. La clientèle européenne ou américaine n'hésite pas à déboursier 1 M\$ et même plus de 2 M\$ pour une propriété.


Sylvie Ménard
COURTIER IMMOBILIER RÉSIDENTIEL



VOTRE DEMEURE
VOTRE STYLE DE VIE



SYLVIE@SYLVIEMENARD.COM



SYLVIEMENARD.COM | T. 514.827.6200



21^e
ARRONDISSEMENT

**UNION
PARC**

**BASSINS DU
HAVRE**

Découvrez nos projets à prevel.ca

f i t

Prével
UN PLAISIR À VIVRE

40^{ans}



**CHEZ CBRE, L'IMMOBILIER
SE CONJUGUE *au féminin*.**

Ces femmes inspirent la communauté immobilière par leur excellence.
Au Québec, elles représentent 45 % de l'équipe de CBRE et occupent 75 %
des postes de direction.

CBRE Limitée
Agence immobilière
514 849 6000
www.cbre.ca/montreal

CBRE *Bâtissons
l'avantage*



Sutton
L'immobilier nous habite

Les Courtiers d'une
**GRANDE
ADRESSE**

suttonquebec.com



HPDG et Eximmo Montréal s'associent pour créer:
**UN NOUVEAU LEADER DE
SERVICES INTÉGRÉS EN IMMOBILIER**

HPDG
associés inc

évaluation + gestion + courtage

Partout au Québec : 1 888 686-6162 hpdg.ca



RECHERCHE: LA FIN DU *BOYS CLUB*

La recherche scientifique, un monde d’hommes ? Plutôt, oui. Moins de 25 % des professeurs titulaires dans nos universités sont des femmes, d’après les Fonds de recherche du Québec (FRQ). Les obstacles qui freinent leur entrée dans le *boys club* sont nombreux, allant du manque de modèles féminins aux enjeux liés à la maternité. Mais, il se fait dans l’air du temps des efforts pour changer les choses.



PAR
MARTINE LETARTE

Nous avons parlé à Marie-Ève Tremblay, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en plasticité neuro-immunitaire en santé et thérapie, dans son bureau, même si elle est en congé de maternité pour son troisième enfant.

« Je ne peux pas arrêter complètement, dit-elle. J’ai une dizaine d’étudiants dans mon labo qui doivent obtenir leur diplôme et il faut continuer à publier. Je délègue le plus possible, mais je dois être présente de temps en temps et répondre à mes courriels. »

Alors qu’elle évolue dans un monde très compétitif et majoritairement masculin, elle a déjà pensé abandonner la recherche. Embauchée sous octroi à l’Université Laval, c’est-à-dire qu’elle doit se chercher une bourse pour payer son salaire, elle était arrivée à un moment crucial où elle devait aller se chercher des fonds pour faire renouveler son contrat lorsqu’elle a appris qu’elle était enceinte de son deuxième enfant.

« J’aurais vraiment pu m’effondrer, dit la femme de 37 ans. Mais, attendre un autre bébé m’a redonné des forces pour repousser mes limites et j’ai réussi à obtenir des bourses. »

« J’aurais vraiment pu m’effondrer.
Mais, attendre un autre bébé
m’a redonné des forces et
j’ai réussi à obtenir des bourses. »

Marie-Ève Tremblay

Des gestes concrets de Québec

Contrairement à Marie-Ève Tremblay, beaucoup de femmes abandonnent. Maryse Lassonde, directrice scientifique des FRQ – Nature et technologies, le constate.

« Pour l’ensemble de nos programmes de subventions de recherche, les filles présentent 20 % des demandes, indique-t-elle. Ce n’est pas normal. Lorsqu’on regarde les bourses d’excellence, on voit qu’il y a un certain nombre de demandes de femmes à la maîtrise, puis ça diminue au doctorat et au postdoctorat. »

Pour changer les choses, les FRQ ont récemment allongé le congé parental à huit mois. C’est aussi accordé aux étudiants qui ont des bourses d’excellence ou une bourse d’un professeur financé par les FRQ. Auparavant, ils se retrouvaient chez eux sans un sou.

Et puis, pour encourager les mamans à participer aux grands congrès où se fait tout le réseautage international, les FRQ remboursent aussi les frais de gardiennage lors de ces événements.

D’autres mesures seront implantées prochainement, comme l’obligation pour les regroupements de chercheurs qui demandent du financement pour travailler autour d’une thématique d’expliquer leurs procédures en matière d’inclusion et d’équité.

« Les filles présentent
20 %
des demandes,
ce n’est pas normal. »

Maryse Lassonde

Les efforts du fédéral

Le gouvernement fédéral, qui a nommé la D^{re} Mona Nemer conseillère scientifique en chef du Canada en septembre, est aussi confronté au manque de femmes en recherche.

En 2003, une plainte a même été déposée à la Commission canadienne des droits de la personne, car seulement 20 % des chaires de recherche du Canada avaient été accordées à des femmes. Par ailleurs, le programme des Chaires d’excellence en recherche du Canada a été créé en 2010 en soutenant seulement des hommes.

Depuis 2016, la ministre des Sciences, Kristy Duncan, oblige les universités qui postulent pour obtenir l’une de ces chaires d’excellence à démontrer qu’elles ont adopté une politique claire en matière d’équité et des stratégies de recrutement qui favorisent une meilleure représentation des femmes. Toutefois, il n’y a toujours qu’une seule femme parmi les titulaires de ces 26 chaires, actuellement.

Ottawa tente aussi d’arriver à la parité lors de ses nominations aux conseils qui dirigent ses grands organismes subventionnaires. En février, Nancy Déziel, directrice générale du Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE), à Shawinigan, a d’ailleurs été nommée au Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG).

Vers un réel changement

L’arrivée de modèles féminins ces dernières années semble avoir un effet d’entraînement.

« J’ai vraiment vu un changement depuis que je suis arrivée à la tête du CNETE il y a près de 10 ans, affirme Nancy Déziel. Dans ce réseau, nous n’étions que quelques directrices générales pour les 49 centres de recherche. Nous sommes maintenant presque à parité. »

Marie-Ève Tremblay réalise aussi que, dans son département, son labo se distingue par sa forte majorité féminine.

« Plus nous sommes nombreuses, plus nous pouvons nous aider, par exemple en partageant l’information sur les mesures de soutien qui existent, dit-elle. Les femmes manquent aussi souvent de confiance en elles et ont besoin d’encouragement. Je sais ce que c’est. Dans mon labo, je pousse vraiment les femmes à se surpasser. »

Pour Maryse Lassonde, mieux intégrer les femmes dans le milieu scientifique et technologique est un enjeu capital. « C’est vraiment important pour l’avenir socioéconomique des femmes et pour l’économie du Québec », affirme-t-elle.

INNOVATION CENTRE
DIRECTEUR GÉNÉRAL

POSTE COMBLÉ

 **Octave Mæcenat**
recrutement et accompagnement stratégiques

POUR PLUS D’INFORMATIONS :
mlavoie@octavemaecenas.com

Affaires de famille

Notre économie se distingue par des entreprises familiales qui génèrent 60% du PIB canadien. Comment la relève réussit-elle à tracer son chemin face aux baby-boomers, confrontés au choc des nouvelles idées et valeurs? La relation d'affaires nuit-elle au précieux lien qui unit frères et sœurs ou parents et enfants? Témoignages.



PAR
ANNIE BOURQUE

© Scott Webb

Chaussures Panda: la relève est assurée

Printemps 1972. Un représentant commercial, Philippe Goulet, acquiert son premier magasin de chaussures situé rue Saint-Hubert. «Viens donc travailler pour moi», suggère-t-il à son aînée âgée de 15 ans.

L'adolescente commence alors à temps partiel pour son père, un pionnier dans la création des franchises Panda. «Je détestais être la fille du boss, confie Linda Goulet à *Premières en affaires*. Je voulais être indépendante, maîtresse de mes affaires.»

Quatre ans plus tard, à 19 ans, Linda prend une année sabbatique pour s'occuper exclusivement du commerce de Repentigny. «J'ai doublé les ventes et j'ai fini par acheter le magasin», raconte l'héritière.

Une famille, une équipe

Puis, une dizaine d'années plus tard, ses frères Claude et Luc ont commencé à se joindre à l'entreprise. «Il n'y a jamais eu de jalousie entre nous, dit Linda. Les rôles étaient clairs et nous avons chacun nos responsabilités.»

Les décisions stratégiques, comme une incursion en Ontario ou à Vancouver, se prennent en famille. Y a-t-il eu des frictions? «Plutôt des avis différents», note-t-elle. «Mais dans les réunions de famille, on laissait toujours nos différends de côté.»

La relève

Les frères de Linda ont pris leur retraite en 2000 et 2014. Jacinthe Blain, 27 ans, fille de Linda, est aujourd'hui chargée de projets de marketing pour Chaussures Panda, qui compte 24 boutiques. «Être la fille du boss, je ne vois pas ça comme un obstacle, mais plutôt comme une opportunité.»

La jeune femme a ressenti le besoin d'aller faire ses preuves ailleurs durant un an dans une agence web. «J'ai beaucoup appris et je suis revenue avec de nouvelles idées qui ont donné une impulsion à notre entreprise.»

«Ma mère et moi, on s'aime beaucoup. Nous sommes capables de dialoguer et de nous dire les choses telles qu'elles sont», ajoute Jacinthe.

« Être la fille du boss,
je ne vois pas ça comme un obstacle,
mais comme une opportunité. »

Jacinthe Blain, Chaussures Panda

« On veut que
nos enfants réussissent...
Il n'y a pas de place pour l'échec. »

Guy Larivée



© Claude Lorange



© Patricia Brochu

Pression pour la quatrième génération chez Hector Larivée

À 26 ans, Jessica Larivée fait partie de la quatrième génération d'Hector Larivée, un important distributeur de fruits et légumes à Montréal. «Un beau privilège et un cadeau», dit la représentante des grands comptes de l'entreprise.

«En famille, poursuit-elle, il n'y a pas de filtres, il faut apprendre à travailler avec un détachement émotionnel.»

Les marques de reconnaissance ou d'appréciation sont plutôt rares. «Ce n'est pas naturel», admet son père Guy Larivée, le président-directeur général de l'entreprise.

La quête d'équilibre est importante pour Jessica. «J'ai beau avoir un bon emploi, c'est important pour moi de ne pas perdre la qualité de ma relation avec mon père.»

Issu de la troisième génération, son père, Guy Larivée, a toujours travaillé en collégialité avec ses frères Michel et Daniel. «Bien sûr, nous avons des divergences d'opinions, mais on partage une vision rassembleuse.»

Au fil des ans, les sept enfants de la quatrième génération, Alexandra, Marc-André, Louis-Charles, Victoria, Kevin, Maude et Jessica, ont tous rejoint les rangs de l'affaire familiale. «Ce n'est pas évident. Ils n'ont pas appris à travailler ensemble et il faut communiquer davantage afin d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise», observe M. Larivée.

Depuis six mois, un coach aide la famille à relever ce défi. «Les jeunes trouvent qu'on n'évolue pas assez vite. C'est important de les écouter», note-t-il. «On veut que nos enfants réussissent. On avait la même pression à l'époque. Il faut bien gérer cette pression et viser la performance. Il n'y a pas de place pour l'échec pour un membre de la famille Larivée», ajoute le paternel.



© Bruno Petrozza



© Bruno Petrozza

Empire Lise Watier: de mère en fille

Au téléphone, Marie-Lise Andrade a la même voix douce que sa mère, la célèbre Lise Watier. Diplômée en droit, Marie-Lise est devenue directrice de la Fondation Lise Watier. «Chez nous, on ne parle pas de passation de pouvoir, mais de passation de valeurs.»

Depuis 2009, la Fondation Lise Watier aide financièrement 3000 femmes, dont, par exemple, des mères monoparentales qui font l'effort de retourner sur les bancs d'école. Un virage qui contribue à la réalisation de leur potentiel et à l'amélioration de leur estime de soi.

Aujourd'hui, Marie-Lise dirige une organisation de quatre employés et recueille 1,5 M\$ par année. Depuis huit ans, un total de 3,5 M\$ a été versé à ces femmes démunies.

La mère et la fille vivent en harmonie. «Je suis une grande fan de Lise Watier, pour ce qu'elle est, ce qu'elle fait et ce qu'elle a réalisé», résume Marie-Lise, qui est la maman de deux enfants âgés de 16 et 14 ans.

La relation d'affaires n'altère pas leur relation quasi fusionnelle. «Ma mère, c'est ma confidente, nous sommes très proches.»

Évaluer une entreprise dans un contexte de difficultés financières



Catherine Tremblay

CPA, CA, EEE, ASA, CFF
Associée, Services en évaluation des entreprises chez MNP

Deux raisons principales expliquent les difficultés financières d'une entreprise: le manque de financement et l'échec de son modèle d'affaires. Si l'entreprise manque de financement malgré un succès de son modèle d'affaires, elle peut tout de même avoir une valeur en continuité d'exploitation pour un acquéreur potentiel. En effet, certaines synergies d'opération pourraient permettre à l'acquéreur de rentabiliser les activités, par exemple en intégrant le volume d'affaires à sa structure existante sans avoir à subir de coûts additionnels. L'entreprise en difficulté peut alors faire valoir ses perspectives de rentabilité future en préparant des projections financières illustrant différents scénarios possibles: scénario de base, optimiste ou pessimiste (*base case, best case, worst case*), ce qui permet d'avoir une meilleure appréciation du risque d'affaires et financier. Dans ces circonstances, il est possible que les actifs incorporels tels que les marques de commerce, le savoir-faire ou la technologie développée en interne aient une valeur pour un acheteur potentiel, même si l'entreprise elle-même n'a pas été en mesure de les rentabiliser. Ces actifs ne sont généralement pas comptabilisés au bilan selon les normes comptables.

Si l'échec est lié au modèle d'affaires, l'évaluation de son capital-actions est plus souvent fondée sur son actif net. On tient pour acquis que les actifs seront vendus pour obtenir les liquidités nécessaires au paiement des passifs dans un contexte de dissolution. Les actifs et passifs au bilan sont réévalués à leur valeur de réalisation nette des coûts de disposition. En général, les actifs incorporels ont peu ou aucune valeur dans ce contexte.

Femmes dans les conseils d'administration

On est loin du compte, pourquoi?

Après des décennies d'efforts pour faire connaître le vaste bassin de talents féminins aptes à siéger à des conseils, on peut s'interroger sur les raisons qui freinent les organisations à s'engager dans la voie de la féminisation.

Les arguments de la première heure sont de moins en moins valables: un nombre insuffisant de femmes pour répondre aux besoins, l'absence de moyens pour les repérer, le manque d'intérêt, etc. Le bassin de talents est riche et les femmes se font entendre dans les fonctions offrant une grande visibilité par l'intermédiaire de répertoires, de l'influence des médias ou de la participation aux activités socioéconomiques. Elles veulent, de plus, siéger à ces conseils et elles participent davantage à des programmes de formation en gouvernance.

Comment expliquer qu'encore aujourd'hui on ne dénombre aucune femme parmi les administrateurs dans plus de 40% des entreprises canadiennes?

Talent, formation, intérêt, disponibilité: toutes les données sont au rendez-vous pour atteindre la zone paritaire. Ce qu'il faut, c'est un engagement ferme de nos dirigeants à prendre les moyens pour que les femmes puissent, autant que les hommes, contribuer au succès des organisations qui font tourner notre économie. Cet engagement doit passer par des règlements pour revisiter les processus de recrutement, de promotion et de gestion des ressources humaines. Il s'agit de favoriser la réussite des meilleurs sans discrimination.



Louise Champoux-Paillé

Économiste, professeure, Louise Champoux-Paillé milite depuis plusieurs années pour que les femmes prennent la place qui leur revient dans les instances décisionnelles.

MON **sac** POUR **toi**

DONNER
un sac à main griffé
de seconde main

AIDER
des femmes de tous horizons
à se bâtir un avenir meilleur

monsacpourtoi.com

Si la cause des femmes vous
interpelle, vous pouvez aussi
faire une différence en joignant
notre équipe d'ambassadrices.

Appelez-nous
514.866.9944



FONDATION Y DES FEMMES
WOMEN'S Y FOUNDATION
M O N T R É A L

YWCA
QUÉBEC

Comment bien gérer un employé plus âgé que vous?

Les statistiques montrent que les salariés québécois travaillent plus longtemps. Ainsi, les nouvelles générations sont portées à travailler avec des employés plus expérimentés. Ces travailleurs sont précieux: ils sont ceux qui peuvent assurer le transfert des connaissances et améliorer les connaissances de la relève.

Il devient alors fréquent que de jeunes gestionnaires, ayant peu d'expérience, aient à gérer des employés plus âgés qu'eux. On peut se poser la question suivante: «Comment réussir à bien gérer les employés plus âgés tout en conservant une bonne dynamique d'équipe?» Voici donc quelques conseils pour que cette gestion devienne la plus harmonieuse possible.

Plus forts ensemble

Tout d'abord, craignez-vous que ces employés plus expérimentés refusent de se faire gérer par un gestionnaire ayant moins d'expérience? Malheureusement, cette crainte modifie inconsciemment votre manière de gérer. Si vous sentez une confrontation avec un employé plus âgé que vous, faites confiance à vos compétences. Vous avez été engagé par l'entreprise pour la valeur que vous pouviez lui apporter. Vous devriez plutôt vous concentrer sur ce qui est le plus important, soit aider votre équipe à avoir du succès. Exercez-vous à reconnaître le bon travail qu'accomplit votre équipe et assurez-vous que chacun possède les outils nécessaires pour performer dans son rôle. Vous pouvez aussi vous servir de leur expérience pour les valoriser. Ainsi, vous gagnerez le respect de vos employés quel que soit votre âge.

La communication, votre arme secrète

De plus, de simples malentendus peuvent remettre en cause l'harmonie au sein d'une équipe. Si vous prenez le temps de bien communiquer, vous allez mieux comprendre les membres plus âgés de votre équipe, ce qui les motive, comment ils apprennent et comment ils communiquent. La communication est donc un excellent outil pour désamorcer toute confrontation et faire de vous un meilleur leader.

Créer un environnement inclusif

Ensuite, certains employés plus âgés peuvent se sentir exclus lors d'activités qui ont lieu en dehors des heures de travail. En effet, il arrive que les employés aient davantage d'affinités avec ceux d'un âge similaire. Par contre, n'hésitez pas à inviter tous les membres de votre équipe lors de ces occasions afin que tous se sentent bienvenus.

Enfin, gérer des employés plus expérimentés et âgés peut devenir une tâche complexe requérant une grande capacité d'observation et d'adaptation. En étant empathique et en communiquant vos intentions, vous éviterez toute résistance risquant de nuire à une saine harmonie. Bref, ayez confiance en vos atouts. En connaissant mieux les forces et les faiblesses de chacun, vous serez en meilleure position pour bien gérer un employé quel que soit son âge. Car, selon Bill Gates, «les leaders du 21^e siècle seront ceux qui habilitent les autres.»

MICHAEL LAVOIE
Octave Mæcenas

Cette phrase qui change tout

Il y a de ces phrases qui marquent un tournant dans notre vie personnelle ou professionnelle. Une phrase entendue lors d'un événement d'envergure par une personnalité connue ou prononcée près de la machine à café par une collègue. Une phrase simple, voire anodine, mais qui change tout! Elle entraîne un déclic et on peut clairement identifier «l'avant» et «l'après».

Parler de négociation salariale avec un ami, un collègue ou même dans le cadre d'un réseautage produit bien souvent cet effet.

La discussion autour du salaire lors d'une embauche ou après quelques années à l'emploi, c'est l'éléphant dans la pièce. Personne n'aime en parler franchement et rares sont ceux et celles qui osent l'aborder avec confiance. On a beau essayer de l'éviter, il demeure toutefois essentiel d'avoir cette discussion. Car rappelez-vous ceci: on n'a pas le salaire qu'on mérite, on a celui qu'on a négocié. Mais comment s'y préparer?

Posez d'abord cette question à vos proches: «As-tu déjà négocié ton salaire?»

Cette toute petite phrase a une force de rayonnement insoupçonnée. Pensez-y: si la personne n'a jamais négocié, cette simple question peut provoquer un changement dans son esprit. «C'est vrai! Je n'ai jamais négocié. Pourquoi? Faudrait-il que je le fasse? Serait-il possible que, simplement en demandant, j'améliore ma situation financière?»

Dans le cas contraire, si cette personne a déjà négocié son salaire, elle peut être une source inestimable d'informations sur la façon de s'y prendre, ce qui a donné de bons résultats, ce qu'elle ferait différemment...

Mais, surtout, ces discussions sur la négociation salariale permettent de dissiper un malaise trop souvent présent autour de ce sujet. Un malaise qui vous sert bien mal. Alors, trouvez des personnes de votre entourage en qui vous avez confiance, des personnes que vous pensez être de bons négociateurs, et posez-leur franchement la question: «Pourrais-tu me parler de ton expérience de la négociation salariale?»

GAËLLE BODIN
JANNICK BOUTHILLETTE
Profession'ELLE



Négocier votre rémunération et bâtir un réseau vous semblent deux objectifs professionnels inatteignables?

Profession'ELLE y travaille pour vous... et avec vous!

**PARCE QUE LES FEMMES SONT
AMBITIEUSES ET QUE LEUR
AMBITION CHANGE LE MONDE...
TOUS LES JOURS!**

CONTACTEZ-NOUS

- > 514.975.7732
- > info@professionELLE.ca
- > professionELLE.ca



© Alexandre Claude

Comment stimuler le développement économique féminin ?

Trois questions à Ruth Vachon

PROPOS RECUEILLIS PAR MARTINE DAIGLE

1 Quel est le meilleur moyen de stimuler la croissance des entreprises dirigées par des femmes ?

Le soutien ! Que ce soit pour l'accès à du financement, à des formations, à des réseaux de contacts, à du mentorat, à des conseils, tout ce qui vient soutenir les démarches des femmes est déterminant pour la croissance et le développement de leurs affaires.

Au Réseau des Femmes d'affaires du Québec, nous avons notre programme «Développement économique féminin», qui soutient principalement les femmes entrepreneures. Nous les préparons pour des missions commerciales, nous les accompagnons à l'étranger et nous les encadrons pour un suivi efficace des rencontres effectuées avec des multinationales.

2 Et si l'on sortait des sentiers battus ? Quelle serait l'initiative qui permettrait aux entreprises dirigées par des femmes de faire un grand bond ?

Ce qui me vient spontanément à l'esprit, c'est d'assurer la juste part des entrepreneures comme fournisseuses de biens et de services pour les grandes corporations. Lorsqu'il s'agit d'accéder à des postes de haute direction, les femmes frappent un plafond de verre. C'est un peu le même principe qu'en ce qui concerne l'attribution des contrats d'approvisionnement des grandes entreprises et des instances gouvernementales. En effet, les entreprises appartenant majoritairement à des femmes recueillent à peine 1 % des montants des contrats alloués aux fournisseurs des grandes corporations.

Cette sous-représentation n'est pas causée par un manque de compétences ou de dynamisme des femmes d'affaires et il ne s'agit bien évidemment pas d'un complot orchestré pour nuire aux femmes. Mais les entreprises à propriété féminine sont une véritable mine d'or pour faire grimper la croissance économique au pays. Selon les données de Statistique Canada, les entreprises détenues par des femmes ont tendance à créer plus d'emplois que celles détenues par des hommes et elles encouragent les initiatives d'achat local.

3 Comment faire pour assurer la juste place des entrepreneures dans les chaînes d'approvisionnement des grandes entreprises ?

Au Réseau des Femmes d'affaires du Québec, nous travaillons sur un projet-pilote pour augmenter ce microscopique 1 % des achats des grandes corporations alloués aux entreprises détenues par les femmes.

Il faut s'inspirer de grands leaders qui ont déjà tracé la voie pour stimuler et encourager l'entrepreneuriat féminin. Des géants comme Sodexo, Merck, GM et de nombreux autres ont des programmes de diversification des fournisseurs. Par ces programmes, ces entreprises s'engagent à inclure des PME à propriété féminine dans leur réseau de fournisseurs, leur offrant ainsi des possibilités concrètes de croissance.

Le Réseau des Femmes d'affaires du Québec



La plate-forme du leadership féminin au Québec.

- 35 ans d'expérience
- De l'aide concrète pour vous accompagner dans le développement de votre carrière
- Des possibilités d'affaires pour développer votre entreprise

Osez devenir membre!
www.rfaq.ca



Initiative unique au Québec, le concours annuel Prix Femmes d'affaires du Québec valorise l'excellence des femmes dans leur milieu d'affaires et contribue à leurs succès.

Osez présenter votre candidature!
www.prix.rfaq.com



Développement économique Féminin (DEF) vise à favoriser le développement des entreprises à propriété féminine (EPF) et à encourager les grandes sociétés à diversifier leurs fournisseurs.

Osez accéder au succès!
www.def.rfaq.ca

514 521-2441 1 800 332-2683



© Anna Sastre

Mots de saison

Sonya Carreau et Lisa Amram, les chroniqueuses des pages Culture de *Premières en affaires*, recensent pour nous quelques mots à inclure dans son vocabulaire par les temps qui courent. Des mots réconfortants ou révoltants, des mots de notre temps.

PAR SONYA CARREAU ET LISA AMRAM

Dysphorie du genre

La dysphorie du genre est un terme médical décrivant la détresse d'une personne face à un sentiment d'inadéquation entre son sexe biologique et son identité de genre. La dysphorie du genre était anciennement définie comme un trouble de l'identité de genre. En 2013, l'Association américaine de psychiatrie a statué : la dystrophie du genre n'est pas un trouble mental, mais plutôt une souffrance liée au désaccord entre le sexe biologique et le sentiment identitaire de genre d'une personne.

Hyperconnexion

L'hyperconnexion se définit par la saturation ou la surcharge d'information, de sollicitations et d'interactions dans le cadre des connexions numériques. Elle fait référence à l'usage excessif des outils et des communications numériques, ce qui occasionne un impact néfaste sur la santé pouvant se traduire par une addiction au numérique, de la fatigue chronique, du stress ou de l'épuisement. Grâce aux téléphones intelligents, aux tablettes, aux courriels, aux ordinateurs, aux réseaux sociaux et autres applications, l'omniprésence du numérique dans la sphère privée et professionnelle rend instantanément possible une multitude d'activités. Mais elle affecte aussi le rendement et la productivité par la prolifération exponentielle de courriels et de multiples connexions numériques.

Invisibilisation

L'invisibilisation est le fait de rendre invisible. En faisant fi de leur existence ou en omettant de les mentionner, on rend ainsi invisible une communauté, un continent, une idée, une chose, etc.

Bienveillance

À une époque où la malveillance s'insinue jusque dans nos ordinateurs, la bienveillance est plus que jamais un besoin, un droit, un devoir ! Un mot caressant, à la fois phonétiquement – avec le double son [j] (*bien* ; *veillance*) – et sémantiquement – vouloir du bien à quelqu'un. Quoi de plus doux à l'oreille ?

Sérendipité

Emprunté à l'anglais *serendipity*, ce mot est entré dans l'usage en français depuis une dizaine d'années. La sérendipité, c'est la capacité à faire une découverte, notamment scientifique, par hasard et à en saisir la portée. Autrement dit, l'art de trouver ce qu'on ne cherchait pas. La découverte de l'Amérique, la pénicilline et... la tarte Tatin sont des exemples de sérendipité.

LES COUPS DE CŒUR DE CHARLES-ÉDOUARD CARRIER ET SONYA CARREAU

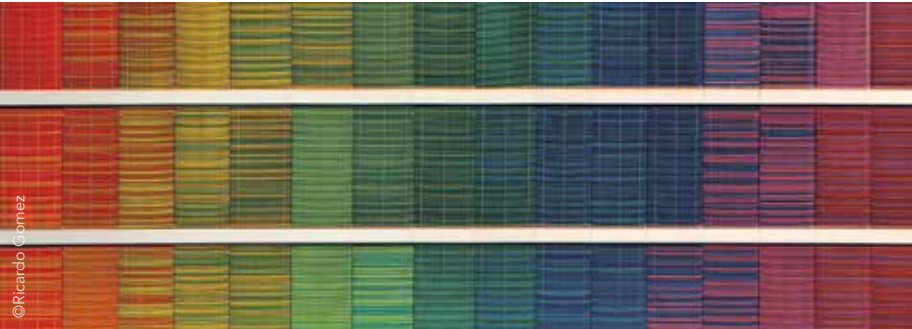


FESTIVAL

Mode et Design

Coup de cœur pour ce festival à ciel ouvert qui offre une expérience décloisonnée des univers de la mode et du design. On y célèbre la créativité et la culture avec des designers de renom, des créateurs émergents, des icônes internationales, des performances musicales et des conférences. Vivement les boutiques pop-up, fashion trucks et food trucks qui envahissent le Quartier des spectacles pour égayer le centre-ville! À découvrir: bijoux, mode écoresponsable, accessoires, déco et créateurs locaux.

QUAND	LIEU	EN SAVOIR PLUS
Du 20 au 25 août 2018	Montréal, Quartier des spectacles	festivalmodedesign.com



FESTIVAL

Art numérique

Ce festival brille par sa programmation avant-gardiste composée de concerts, de performances audiovisuelles numériques et d'installations, unissant art et nouvelles technologies. Chaque performance est choisie pour former une trajectoire audacieuse allant de l'expérimental au plus festif. Cette initiative montréalaise a maintenant une présence internationale. On trouve des festivals MUTEK à Mexico, Tokyo, Barcelone, Buenos Aires, Dubaï et San Francisco. Pour vivre des expériences immersives inédites, demeurer à la fine pointe des technologies numériques ou s'amuser tout simplement.

MUTEK 2018
Festival international de musique électronique et d'arts numériques

QUAND	LIEU	EN SAVOIR PLUS
Du 22 au 26 août 2018	Montréal, Quartier des spectacles	mutek.org



LIVRE

La sagesse des enfants

Laisser parler les enfants atteints de maladies graves, c'est l'objectif que s'est donné Marjolaine Dion en écrivant le livre *Marjolaine et la lumière des enfants* paru aux éditions La Grenouillère. L'infirmière à la retraite a consacré 30 années de sa vie à soutenir et soigner les enfants atteints de cancer à l'hôpital Sainte-Justine. Son livre est une réflexion sur la vie, la mort et le sens que l'on peut donner à notre passage sur Terre, aussi court soit-il. La préface est signée par Pierre Bruneau. CEC

EN SAVOIR PLUS
gallimardmontreal.com

cinéma
thèque
qc

CINÉMA

100 réalisatrices

La contribution des femmes a grandement marqué l'histoire du cinéma. C'est pour souligner leur travail que la Cinémathèque québécoise annonce le cycle *Femmes, femmes* au cours duquel seront présentés plus de 100 films, réalisés par 100 femmes cinéastes. Les porte-parole de l'événement sont Monique Simard et Sophie Deraspe. En remontant le temps jusqu'en 1896 avec Alice Guy, qui a réalisé *La fée aux choux*, cette série met en lumière le talent de femmes telles qu'Agnès Varda (*Sans toit ni loi*, 1985), Anne-Claire Poirier (*Tu as crié LET ME GO*, 1997) ou encore Virginie Despentes (*Baise-moi*, 2000). CEC

QUAND
Du 2 juillet au 25 août 2018

LIEU
Cinémathèque québécoise

EN SAVOIR PLUS
cinematheque.qc.ca



Nous sommes
fiers d'appuyer les
femmes partout
dans le monde.

Vous êtes plus riche que vous le croyez.^{MD}



^{MD} Marque déposée de La Banque de Nouvelle-Écosse.

CAROLINE NERON



carolineneron.com