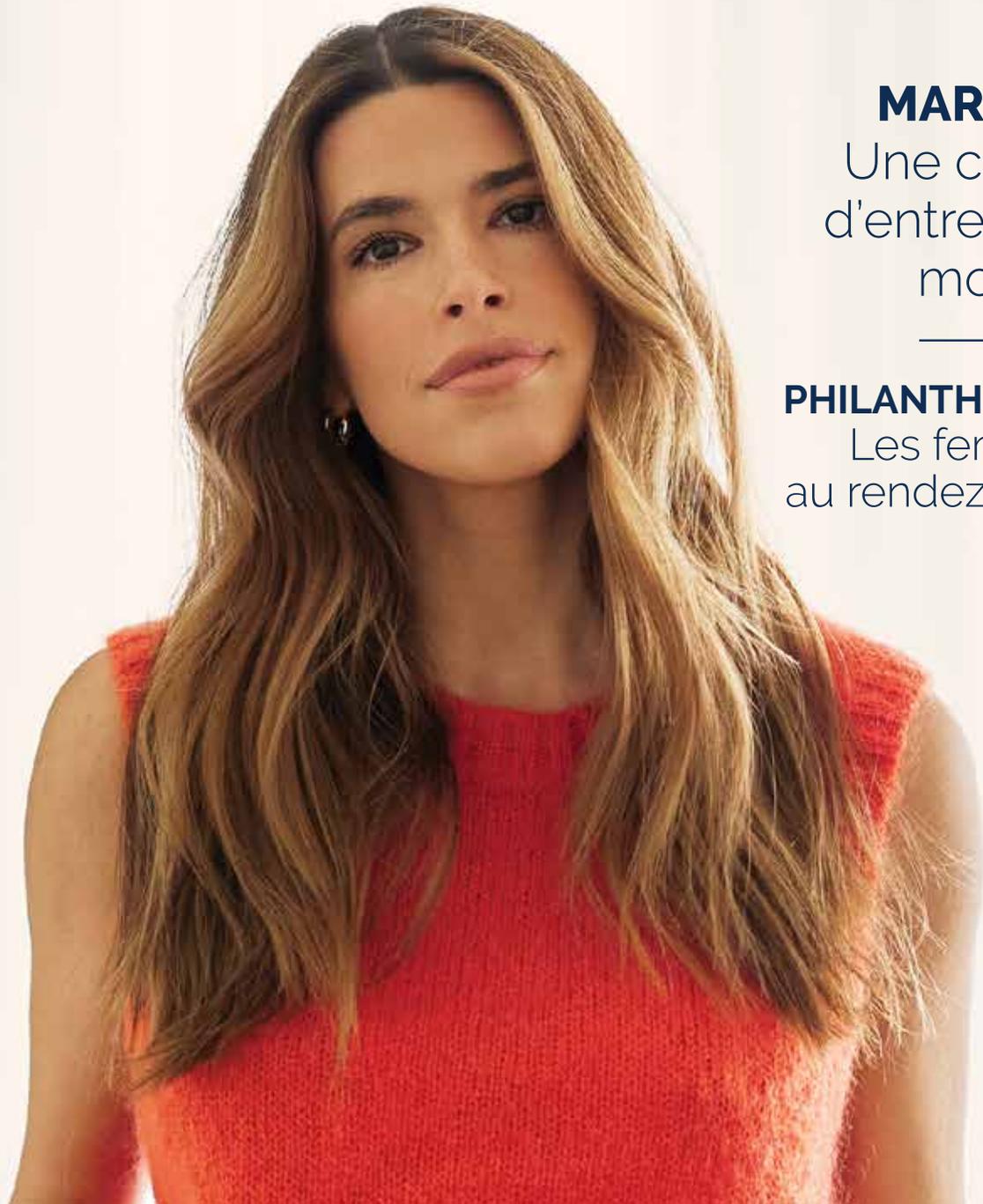


# Premières

en affaires



**MARILOU**

Une cheffe  
d'entreprise  
modèle

**PHILANTHROPIE**

Les femmes  
au rendez-vous

**CAHIER IMMOBILIER**  
DES EXEMPLES À SUIVRE

PRINTEMPS 2023  
CONVENTION DE POSTE-PUBLICATIONS N°43420530



#00094



# CAHIER IMMOBILIER

30 pages pour suivre  
les tendances



32

## Opinion

- 70 **UN URGENT BESOIN DE SOBRIÉTÉ**  
Véronique Arsenault
- 71 **LES MOYENS DE LA CLASSE MOYENNE**  
Isabelle Maréchal

## Contenu partenaire

- 72 **3 QUESTIONS À SÉVRINE LABELLE, NOUVELLE DIRECTRICE GÉNÉRALE DU LAB EXCELLES**
- 73 **DES CLÉS POUR OBTENIR UN FINANCEMENT D'ENTREPRISE**

## Talents

- 76 **EVANGELIA PAVLAKOS, KIM AUCLAIR ET ALEXANDRA FRÉCHETTE-JOHNSTONE**  
Annie Bourque
- 78 **CAS D'ÉCOLE: GENEVIÈVE O'GLEMAN**  
**ACCÈS GRIMPE: UNE ASCENSION**

## International

- 80 **LA DIPLOMATIE FÉMINISTE CHANGE LES CHOSES**  
Stéphane Desjardins

## Contenu partenaire

- 84 **LA PLEINE CONSCIENCE AU SECOURS DES PME**

## À savoir

# PRINTEMPS 2023

## 07 Mot de la rédaction

### Actualité

Emilie Laperrière

## 08 PARITÉ: LES BONS COMPTES FONT LES BONS AMIS

## 10 FEMMES ET POUVOIR: GENEVIÈVE GUILBAULT SE PRONONCE

## 13 ELLES SONT AUX COMMANDES

### Entrevues

## 14 ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR: LA MINISTRE PASCALE DÉRY DONNE L'HEURE JUSTE

Marc-André Leclerc

## Métiers

## 16 RECHERCHE SCIENTIFIQUE: PLACE AUX FEMMES

Emilie Laperrière

## En couverture

## 20 MARILOU BOURDON, UNE CHEFFE D'ENTREPRISE MODÈLE

Stéphane Desjardins

## 26 Cahier immobilier



**EN COUVERTURE**  
Marilou Bourdon dans ses nouveaux bureaux à Longueuil.

**PHOTO**  
Justine Marc-Aurèle

## Dossier philanthropie

## 59 PHILANTHROPIE: LES FEMMES SONT AU RENDEZ-VOUS

## 62 LA MISSION D'ANI CASTONGUAY

## 63 ELLES S'ENGAGENT

## 67 RÉSEAUX D'AFFAIRES: UN EFFET DE LEVIER QUI N'EST PLUS À DÉMONTRER

Ruby Irene Pratkan

## 68 ENTREPRENEURIAT ET PHILANTHROPIE: PARLONS-EN...

Anne-Solène Rioult



67



## Le monde continue de changer. **L'immobilier aussi.**

Comme jamais, les femmes jouent un rôle déterminant dans le façonnement de communautés humaines, modernes et marquantes.

(Re)découvrez Cominar



cominar.com

### RENDEZ-VOUS

Depuis la relance de Premières en affaires il y a plus de cinq ans, nous avons publié une vingtaine de magazines papier, des dizaines d'éditions de E-Premières et organisé tout plein de rencontres pour parler de l'actualité économique avec vous. La petite équipe des Éditions Plurielles a noué des relations d'affaires qui ont changé nos vies.

Pourquoi publiez-vous encore un magazine papier? C'est la question que me posait un fournisseur pendant le bouclage du magazine. La question est plutôt de savoir « comment ». Comment fait-on fait pour pérenniser notre modèle d'affaires quand la presse écrite abandonne les presses rotatives pour proposer une information de plus en plus pointue à leurs abonné-e-s? En travaillant avec des annonceurs, des partenaires et des concurrents qui partagent nos valeurs. En collaborant avec des institutions qui soutiennent le magazine pour donner des modèles aux femmes qui veulent réussir.

La rapidité du numérique va continuer à bousculer le monde de l'information, c'est un consensus qui se dégage à la lecture des nouvelles. Au Québec, Premières en affaires occupe un espace médiatique niché, pour parler du monde des affaires au féminin. Nous espérons vous compter parmi nos lecteurs du prochain magazine papier. D'ici là, rendez-vous en ligne sur [premieresenaffaires.ca](http://premieresenaffaires.ca) pour vous inscrire une entreprise qui mérite de se faire connaître au 5<sup>e</sup> Palmarès des entreprises au féminin.

Bonne lecture et bon été!

**DÉBORAH LEVY**  
Rédactrice en chef

## PARITÉ

# Les bons comptes font les bons amis

Au Québec, l'adoption de la *Loi renforçant la gouvernance des sociétés d'État et modifiant d'autres dispositions législatives* prévoit une zone paritaire dans les conseils d'administration des sociétés d'État qui y sont assujetties. Ces sociétés sont désormais soumises à un cadre de gouvernance renforcé. Notre société serait-elle plus paritaire qu'on ne le pense ?

EMILIE LAPERRIÈRE

À l'heure actuelle, 22 des 50 sociétés d'État du Québec – et non les moindres – sont dirigées par des femmes. À Revenu Québec, au Conseil des arts et des lettres du Québec et à Infrastructure Québec, les femmes sont aux commandes.

Christyne Tremblay l'admet d'emblée: elle a été extrêmement privilégiée depuis le début de sa carrière, il y a plus de 30 ans. « J'ai eu de belles opportunités au fil des années et souvent dans des milieux non traditionnels, que ce soit aux ministères des Finances et de l'Économie ou en politique commerciale. Les gens qui m'entouraient m'ont fait confiance », raconte-t-elle.

La dirigeante n'a pour autant pas hésité à prendre des risques. Aujourd'hui à la barre de Revenu du Québec – la première femme à occuper ces fonctions – elle chapeaute à la fois un conseil d'administration et un comité de direction paritaires, qui regroupent tous deux des femmes issues des milieux les plus divers: « Revenu Québec est le vaisseau amiral des grands organismes du gouvernement. La fiscalité est un domaine où il y a peu de femmes. C'est pourtant un formidable levier de changement pour assurer l'équité dans notre société et influencer les politiques publiques. »

Christyne Tremblay souligne qu'on ne passe pas inaperçue lorsqu'on est la première. « Si on est compétentes et



« La fiscalité est un domaine où il y a peu de femmes. C'est pourtant un formidable levier de changement pour assurer l'équité et influencer les politiques publiques. »

– Christyne Tremblay,  
présidente-directrice générale  
de Revenu Québec

crédibles, c'est sûr que c'est remarqué. Ça m'a ouvert des portes. Ça m'a permis de faire mon chemin dans l'administration publique au provincial et de faire le saut au fédéral, mais aussi de travailler sur des dossiers à l'échelle internationale, en tant que sous-ministre de l'Énergie. »

## UN SYMBOLE

À la tête de la Société québécoise des infrastructures (SQI) depuis 2022, Caroline Bourgeois n'est pas nouvelle venue au sein de l'organisation. Elle y travaille depuis plus de 20 ans. Elle a été aux premières loges de son évolution.

La création de la SQI remonte à 2013, avec la fusion de la Société immobilière, où faisait carrière Caroline Bourgeois, et de Infrastructure Québec. Le comité de direction se composait alors de sept hommes et d'une femme. « Quand j'ai été nommée vice-présidente en 2016, j'étais la première femme à diriger le secteur de la direction de projets. J'étais très fière de ça », se souvient-elle.

La première dirigeante de l'histoire de la SQI n'a jamais senti qu'elle devait travailler quatre fois plus que les hommes pour y arriver. « Quand je suis devenue présidente-directrice générale, j'ai réalisé que cette annonce était importante pour les femmes autour de moi. Sans l'avoir cherché, j'ai senti que je devais porter cette fierté pour ces femmes et pour les hommes bienveillants qui sont favorables à un environnement égalitaire. »

## PRÉPARER LA RELÈVE

La grande patronne du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), Anne-Marie Jean, fait carrière dans un milieu où les femmes sont déjà nombreuses. À son arrivée en 2015, l'organisation était déjà paritaire: « Nous avons un plan d'action en place depuis plusieurs années pour que notre équipe soit le reflet de la démographie québécoise. On souhaite atteindre 21 % de diversité à tous les

**Caroline Bourgeois est la première femme présidente-directrice générale de la Société québécoise des infrastructures.**

**Elle n'a jamais senti qu'elle devait travailler quatre fois plus que les hommes pour y arriver.**



« Les gens qui, comme moi, ont atteint un certain âge, passeront un jour le flambeau. Il faut s'assurer de faire de la place à cette relève de femmes et faire en sorte que cette relève soit diversifiée. »

– Anne-Marie Jean,  
présidente-directrice générale du Conseil  
des arts et des lettres du Québec (CALQ)

niveaux hiérarchiques. Je suis assez fière des résultats. Ici, on travaille avec des gens de différentes générations, et de parcours divers », remarque Anne-Marie Jean. La dirigeante est aussi convaincue que la diversité des points est synonyme de progrès. « Mais ce n'est jamais gagné. Il faut demeurer vigilant », précise-t-elle.

Le grand défi sera maintenant de préparer la relève: « Les gens qui, comme moi, ont atteint un certain âge, passeront un jour le flambeau. Il faut s'assurer de faire de la place à cette relève de femmes et faire en sorte que cette relève soit diversifiée. » Anne-Marie Jean sent que les femmes leaders ont la responsabilité d'aider les jeunes filles à se développer afin qu'elles puissent éventuellement accéder aux postes décisionnels.

« Il faut les soutenir, les encourager à aller plus loin. Le défi, c'est aussi d'organiser le travail de sorte qu'elles puissent trouver un équilibre entre travail et famille. C'est une grande préoccupation à l'heure actuelle pour les générations montantes. »

FEMMES ET POUVOIR

# Geneviève Guilbault se prononce

**Le projet de loi 4 prévoit une zone paritaire dans les conseils d'administration des sociétés d'État assujetties à la loi. Depuis quelques années, les avancées se maintiennent. Côté parité, le Québec continue à donner le ton dans les sociétés d'État. Voici l'analyse de Geneviève Guilbault, vice-première ministre du Québec.**

EMILIE LAPERRIÈRE

Geneviève Guilbault, vice-première ministre du Québec et femme d'État, constate que les défis demeurent, tout comme certains stéréotypes. « Je considère que je travaille sur la déculpabilisation de la femme. Souvent, on a l'impression de faillir à des tâches qui incombent traditionnellement à nous, les femmes, alors que ça n'a pas rapport. Parfois, les femmes se disent: "Bon, les enfants n'ont pas pris de bain ou je n'ai pas fait mon ménage." Je pense qu'il faut arrêter de se culpabiliser et plutôt relativiser », analyse la vice-première ministre.

Elle ajoute que si de plus en plus de femmes sont à l'aise avec les sacrifices qui vont de pair avec une carrière exigeante, les lieux de pouvoir se privent encore de femmes très compétentes à cause des rôles sociaux qui persistent. Quant à la question des « quotas », le débat entre la compétence des candidats et la représentation paritaire ne se pose pas. « En prônant réellement la compétence, on va se

retrouver avec un équilibre. Le but, c'est que les femmes qui ont les compétences et les qualifications pour occuper un poste stratégique ne soient pas écartées seulement parce qu'elles sont des femmes. »

Si près de la moitié des sociétés d'État sont, à l'heure actuelle, gouvernées par des femmes, cette avancée est encore très récente. Geneviève Guilbault espère néanmoins que ces ratios deviendront la norme. « L'important, ce n'est pas de se dire qu'il faut un nombre x de femmes, mais bien de renverser une tendance des années passées quand, à compétences égales, on ne se posait pas de questions et on choisissait un homme. Dans un lieu de pouvoir, une femme va apporter des points de vue qui faisaient vraiment défaut ces dernières décennies. » La vice-première ministre estime que son gouvernement a mis en place plusieurs mesures qui ont contribué à l'avancement des femmes à ces postes de gouvernance, comme la *Loi sur la parité au sein des conseils d'administration des sociétés d'État*. Sans dire qu'on fait de moins en moins de cas des femmes qui accèdent à des postes de pouvoir, Geneviève Guilbault sent une transition. « Si ces dernières années on a été dans une parité de façade, je trouve qu'on commence graduellement à être dans une réelle parité. La place des femmes est de plus en plus reconnue parce que les mentalités changent. »

Cet article a été publié dans E-Premières le 14 mars 2023.

« Ces dernières années, on a été dans une parité de façade; je trouve qu'on commence graduellement à être dans une réelle parité. La place des femmes est de plus en plus reconnue parce que les mentalités changent. »

– Geneviève Guilbault, vice-première ministre du Québec

26 %



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

36 %



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

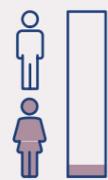
Si 79,6 % des sociétés du S&P/TSX 60 se sont fixé des cibles concernant le nombre d'administratrices, seules 41,4 % des sociétés inscrites à la TSX l'ont fait.



11,9 %



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



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



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

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

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

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

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

Montréal Toronto Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](https://osler.com)

OSLER

## Elles sont aux commandes

Sophie Brochu vient de quitter la présidence d'Hydro-Québec. Cette nouvelle a fait couler de l'encre. Au registre de la parité, Québec continue de donner le ton. Revenu Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, la Société des alcools du Québec (SAQ) : à l'heure actuelle, 22 des 50 sociétés d'État – et non les moindres – sont dirigées par des femmes.

- 1 Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
**Marie Grégoire**
- 2 Commission de la capitale nationale du Québec  
**Marie Claire Ouellet**
- 3 Commission de la construction du Québec  
**Diane Lemieux**
- 4 Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail  
**Manuelle Oudar**
- 5 Conseil de gestion de l'assurance parentale  
**Marie Gendron**
- 6 Conseil des arts et des lettres du Québec  
**Anne-Marie Jean**
- 7 Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies  
**Karine Assal**
- 8 Fonds de recherche du Québec – Santé  
**Karine Assal**
- 9 Fonds de recherche du Québec – Société et culture  
**Karine Assal**
- 10 Héma-Québec  
**Nathalie Fagnan**
- 11 Institut de technologie agroalimentaire du Québec  
**Aisha Issa**
- 12 Institut national d'excellence en santé et en services sociaux  
**Michèle de Guise**
- 13 Revenu Québec  
**Christyne Tremblay**
- 14 Société de développement des entreprises culturelles  
**Louise Lantagne**
- 15 Société de la Place des Arts de Montréal  
**Marie-Josée Desrochers**
- 16 Société de télédiffusion du Québec  
**Marie Collin**
- 17 Société des alcools du Québec  
**Catherine Dagenais**
- 18 Société des traversiers du Québec  
**Greta Bédard**  
(par intérim)
- 19 Société du Palais des congrès de Montréal  
**Emmanuelle Legault**
- 20 Société québécoise de récupération et de recyclage  
**Sonia Gagné**
- 21 Société québécoise des infrastructures  
**Caroline Bourgeois**
- 22 Société québécoise d'information juridique  
**Danielle Blondin**

## ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

# La ministre Pascale Déry donne l'heure juste

Pascale Déry n'est pas une nouvelle venue en politique. La ministre de l'Enseignement supérieur a été candidate aux élections fédérales de 2015 dans la circonscription de Drummond. Animatrice à TVA, cheffe d'antenne à LCN, cette femme d'action n'en est pas à son premier défi. Éclairages.

MARC-ANDRÉ LECLERC



«À l'époque, c'était le primaire, le secondaire, le cégep et l'université. Personne ne se posait trop de questions. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de parcours linéaire. Les étudiants ont majoritairement des parcours atypiques.»

– Pascale Déry

La prochaine fois est arrivée le 3 octobre 2022. Victoire pour Pascale Déry, qui a été élue dans la circonscription de Repentigny avec 52,4% de voix. Quelques semaines plus tard, la veille de l'annonce de la composition du conseil des ministres, la députée de Repentigny était dans sa chambre d'hôtel à Québec quand le téléphone a sonné. On lui demandait de venir rencontrer le premier ministre François Legault. Elle avait vingt minutes pour se rendre sur les lieux. «J'étais en jogging dans ma chambre. J'ai raccroché et ça m'a pris au moins cinq minutes pour essayer de comprendre ce qui se passait. J'étais heureuse, mais

un peu ébranlée. Je ne savais pas trop à quoi m'attendre. Je ne pensais pas être nommée ministre.»

De retour à son hôtel après la rencontre avec M. Legault, la nouvelle ministre de l'Enseignement supérieur a pris le temps d'aviser quelques proches de la bonne nouvelle et elle s'est rapidement dirigée vers son ordinateur pour effectuer quelques recherches. «Je suis allée sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et j'essayais de voir ce qui avait été accompli dans les dernières années. Je cliquais sur tous les plans d'action qui existaient. Je voulais comprendre ce qui avait été fait par le passé.» Une journée plus tard, l'assermentation du conseil des ministres a officialisé le nouveau rôle de Pascale Déry, sur le point de commencer une nouvelle vie.

## PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

«François Legault m'a dit que l'éducation était sa priorité et que l'enseignement supérieur allait jouer

un rôle crucial dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre. J'ai beaucoup à livrer, la pression est forte, mais c'est très stimulant», explique la députée de Repentigny. En novembre 2021, pour encourager les études dans des secteurs en manque de personnel, le gouvernement du Québec a annoncé le programme de bourses Perspectives Québec dans des domaines comme l'enseignement, le génie et la santé, par exemple. «Il faut travailler en collaboration avec les cégeps et les universités pour augmenter les cohortes dans les programmes ciblés, mais sans mettre de côté les autres programmes», poursuit la ministre.

La tâche n'est pas une mince affaire. «De plus en plus d'étudiants travaillent, donc il faut arrimer l'équilibre travail-études», analyse Pascale Déry. Comme les salaires sont à la hausse, les étudiants ont tendance à demeurer sur le marché de l'emploi plutôt que de poursuivre leurs études: «Il faut réussir à augmenter le nombre d'inscriptions aux programmes d'études, mais aussi s'assurer que les étudiants obtiennent leur diplôme. On demande aux employeurs de permettre à ces étudiants de poursuivre leur apprentissage et de décrocher des diplômes. Le parcours d'un étudiant aujourd'hui n'est plus du tout pareil.»

Peu de temps après son entrée en poste, Pascale Déry s'est rendu compte que le parcours de l'étudiant avait beaucoup évolué depuis qu'elle avait quitté les bancs d'école. «À l'époque, c'était le primaire, le secondaire, le cégep et l'université. Un parcours linéaire; personne ne se posait trop de questions. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de parcours linéaire. Les étudiants ont majoritairement des

parcours atypiques. Il y a beaucoup de parents étudiants, de personnes qui reviennent aux études et également d'étudiants qui changent d'orientation.» Pour la ministre de l'Enseignement supérieur, cette nouvelle réalité de la

«Le parcours des étudiants aujourd'hui n'est plus du tout pareil. Comme les salaires sont à la hausse, ils ont tendance à demeurer sur le marché de l'emploi plutôt que de poursuivre leurs études.»

population étudiante amène un défi de taille, celui de la flexibilité. «Les cégeps et les universités travaillent extrêmement bien pour s'ajuster et faire évoluer leurs programmes de formation. De notre côté, au ministère, on vient soutenir les étudiants encore davantage avec de l'aide financière aux études et on va s'assurer d'adapter la cadence.»

## Un incontournable pour les entrepreneurs



«L'EEB m'a donné de la crédibilité dans plusieurs sphères parce que j'ai appris à vitesse grand V. En fait, ça a rempli mon coffre à outils d'éléments que je n'aurais jamais appris autrement que là-bas.»

Myriam Désourdy, Émergence G14  
Bromont, montagne d'expériences

Pour plus de renseignements, contactez:

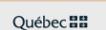


ÉCOLE  
D'ENTREPRENEURSHIP  
DE BEAUCE™

eebeauce.com



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



RECHERCHE SCIENTIFIQUE

# PLACE AUX FEMMES



© Unsplash/This is Engineering

Doyennes, professeures et autres femmes de sciences: le secteur de la recherche a fait des bonds de géant en matière d'égalité ces dernières années. En génie chimique et en technologies de l'information, ces avancées font encore défaut. État des lieux avec trois femmes du milieu.

EMILIE LAPERRIÈRE

Le Groupe de recherche sur les technologies et procédés (GRTP) de l'Université de Sherbrooke est une exception en la matière. Plus de 85% des chercheurs étudiants à la maîtrise, au doctorat ou au postdoctorat sont des filles. Ce laboratoire presque exclusivement féminin de la faculté de génie, dont les recherches se concentrent sur les secteurs thermo-chimique, pharmaceutique et plasma, fait bande à part.

Et cette progression n'est pas le fruit du hasard. «C'est le résultat des initiatives de l'université. Il y a un réel effort pour augmenter la représentation féminine et montrer que les études en génie ne sont pas réservées aux hommes», estime la professeure adjointe du GRTP, Inès Esma Achouri. La vaste majorité des candidatures qu'elle reçoit provient désormais d'étudiantes: «Je pense qu'elles s'identifient plus facilement à moi et à mon parcours. En classe, j'essaie de leur montrer qu'il y a plein de possibilités. Le génie, c'est aussi facile pour les filles que pour les garçons. C'est seulement une mauvaise



«L'être humain marche par l'exemple. Le fait de voir que d'autres ont réussi, ça donne la confiance de le faire aussi.»

– Inès Esma Achouri

perception dont on doit se débarrasser.» Inès Esma Achouri raconte que ses deux collègues ont beaucoup souffert durant leur intégration dans le département parce qu'elles étaient minoritaires et se sentaient isolées. «Plus il y a de femmes, plus elles sont entendues», avance Inès Achouri. La chercheuse insiste sur l'importance des modèles féminins: «L'être humain marche par l'exemple. Le fait de voir que d'autres ont réussi, ça donne la confiance de le faire aussi.»

## DÉMYSTIFIER LE TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Anne-Marie Croteau pourrait inspirer plus d'une femme à déployer leur plein potentiel dans une carrière scientifique. La doyenne de l'École de gestion John-Molson est la première à occuper ce poste à l'Université Concordia.



«Tu te plonges dans des questions scientifiques et tu partages ça avec d'autres. Tu es en plus constamment stimulée par la jeunesse. C'est extraordinaire, la vie de professeure.»

– Anne-Marie Croteau

Elle a également été la première femme à avoir obtenu un doctorat en systèmes d'information organisationnels à l'Université Laval, en 1998: «Ma nomination comme doyenne a eu un impact plus grand que j'imaginai. Plusieurs m'ont dit: "Enfin, une femme!" Ça m'a fait réaliser à quel point les modèles étaient importants pour les jeunes, filles et garçons.» Selon les données de Statistique Canada, les femmes occupaient 37% des postes permanents dans les universités canadiennes en 2019, en hausse par rapport à la proportion de 14% observée en 1990. «On n'est pas encore à la parité malgré l'augmentation, remarque Anne-Marie Croteau. Et il y a des domaines où c'est encore plus difficile, surtout du côté des sciences.»

« *Academic housekeeping* » :  
ensemble de tâches largement invisibles  
qui demandent un temps fou.

Anne-Marie Croteau est convaincue qu'on devrait augmenter le nombre de femmes enseignantes au niveau universitaire. « Ainsi, quand les jeunes se présentent en classe, elles voient autant de femmes que d'hommes. » La dirigeante, qui cumule plus de 25 ans d'expérience en recherche, pense qu'on doit sensibiliser les filles et les jeunes femmes à la réalité universitaire. « Il y a beaucoup de positif. Tu te plonges dans des questions scientifiques et tu partages ça avec d'autres. Tu es en plus constamment stimulée par la jeunesse. C'est extraordinaire, la vie de professeure. »

publient davantage que les chercheuses. La maternité pourrait en partie expliquer ce phénomène. « Un an d'arrêt sur un CV en recherche, c'est énorme », convient Alix Molinier. C'est une réalité connue dans ce domaine, un chercheur (homme ou femme) qui publie beaucoup obtiendra forcément plus de subventions. Il pourra donc avancer dans ses recherches et publiera encore plus. »

Anne-Marie Croteau souligne de son côté que les étudiants ont tendance à aller plus vers les professeures quand ils ont un problème. « Ce qu'on appelle l' "academic housekee-

#### DES OBSTACLES POUR LES FEMMES

Plusieurs éléments expliquent le manque de femmes en recherche selon les expertes. « Il faut rester à l'université longtemps pour obtenir son doctorat, et c'est une décision qui se prend souvent à l'aube de la maternité », avance Anne-Marie Croteau. Le même dilemme, cette impression de devoir faire un choix, attend les chercheuses en début de carrière : « Ça peut être un avantage parce que l'horaire semble plus flexible. On donne nos cours et après, on case notre recherche où l'on peut dans notre agenda. On travaille le soir, la fin de semaine, tout le temps. Mais au moins, on est un peu plus libres pour aller chercher les enfants à la garderie. »

Selon Alix Molinier, gestionnaire de projet chez IRICoR, un centre d'excellence en commercialisation et en recherche spécialisé dans la découverte de médicaments à l'Université de Montréal, le milieu de la recherche reste très exigeant. « Je pense que ce qui est le plus difficile pour les femmes, c'est d'arriver à trouver l'équilibre entre le travail et la famille. En recherche, il y a des expériences qui sont lancées et qui requièrent notre présence à Noël ou à des heures qui ne sont pas toujours simples », explique la gestionnaire. Et pour cause, aujourd'hui encore, les chercheurs



« Ça bouge. Il y a des programmes et des bourses qui existent pour les femmes en science afin qu'il y ait plus de représentation. »

– Alix Molinier

ping", soit les tâches largement invisibles qui requièrent un temps fou, est souvent demandé aux femmes. Elles sont donc surchargées et ont moins de temps à consacrer à leurs publications. » Mais la situation s'améliore. « Ça bouge, assure Alix Molinier. Il y a des programmes et des bourses qui existent pour les femmes en science afin qu'il y ait plus de représentation. » Elle donne en exemple l'initiative Entrepreneuriat au féminin de Montréal InVivo, qui a pour mission de stimuler l'entrepreneuriat en sciences de la vie. « L'année dernière, Femmes en bio a mis en place un programme pour que les femmes prennent leur juste place au sein des conseils d'administration des pharmaceutiques », ajoute-t-elle. Attirer plus de jeunes filles en recherche, estime Inès Esma Achouri, ça commence dès le plus jeune âge. Très tôt il faut initier les jeunes filles à ces parcours. « J'avais notamment organisé une journée avec des filles au cégep où elles ont fait de la crème glacée avec de l'azote liquide. Il faut montrer le côté amusant de la science. »

# IRICoR

## CENTRE D'EXCELLENCE EN COMMERCIALISATION ET EN RECHERCHE

IRICoR arrime la recherche en milieu académique et le secteur biopharmaceutique pour accélérer la transformation de projets de découverte de médicaments en nouvelles thérapies, au bénéfice des patients.

- Soutien le développement de nouvelles thérapies contre le cancer et les maladies rares
- Stimule la croissance des activités entrepreneuriales en sciences de la vie au Canada
- Génère des opportunités d'investissement pour les capitaux étrangers
- Saisit et maximise la valeur d'innovations canadiennes par la protection de la propriété intellectuelle

# Marilou Bourdon, UNE CHEFFE D'ENTREPRISE MODÈLE

Star, phénomène médiatique et marque de commerce, Marilou Bourdon est aussi et avant tout une femme d'affaires. Pour les rares Québécois qui ne connaissent pas Marilou Bourdon, cette enfant étoile avait été repérée par Guy Cloutier et a fait sa première apparition télé à 11 ans. Elle gère aujourd'hui avec flair, talent et conviction la croissance d'une entreprise qui va très bien. Marilou n'a pas fini de nous impressionner et d'inspirer les générations à venir à se dépasser. C'est le pronostic de Premières en affaires.

STÉPHANE DESJARDINS

Quand elle a 14 ans, René Angélil l'emmène avec Céline Dion dans ses tournées promotionnelles européennes. Elle assure les premières parties des spectacles outre-mer de Garou devant des foules de 10000 personnes. Elle chante en duo avec Gino Quilico. Luc Plamondon lui confie le rôle de Fleur-de-Lys pour l'opéra Notre-Dame-de-Paris. Elle joue dans la télésérie musicale *Chante*. Alors qu'elle n'a pas 20 ans, avec ses quatre disques, Marilou est déjà une célébrité.

L'ex-dragon Serge Beauchemin a encouragé la fibre entrepreneuriale qu'il avait décelée chez Marilou. Brigitte Jalbert, d'Emballage Carrousel, a été la première à financer l'inventaire en ligne de Marilou.

Elle annonce en 2013 qu'elle met fin à sa carrière musicale. « Je vivais trop de pression, dit-elle. Je souffrais de troubles alimentaires. J'étais au bout du rouleau. Je consultais des psys et des thérapeutes. À l'époque, on ne parlait pas tellement d'anorexie. » Pour se remettre sur pied, Marilou se cherchait un projet créatif. « J'ai lancé Trois fois par jour pour répondre à mes besoins personnels: je voulais être attirée par ce qui se trouvait dans mon assiette. » Le succès est instantané. Marilou apprivoise cette nouvelle réalité avec recul et maturité: « Pour moi, le monde des affaires, c'était des chiffres. Je ne voulais pas être cartésienne, j'étais une artiste. Je me suis rendu compte qu'un entrepreneur est une personne créative et sensible. Je me suis assumée. Je fais de la business, je suis une femme d'affaires, j'ai toujours eu la fibre entrepreneuriale. Ça m'a pris huit ans pour le comprendre. » La cheffe d'entreprise se dit chanceuse d'avoir croisé des personnes comme l'ex-dragon Serge Beauchemin, qui a décelé en elle ce qu'elle ne percevait pas elle-même. Ou Brigitte Jalbert, qui a été la première à financer son inventaire en ligne. « Aujourd'hui, je sais comment déchiffrer un bilan », dit-elle en riant.

## MARILOU INC.

Marilou est la seule actionnaire de sa compagnie de gestion, Marilou Bourdon inc. (MBI). Cette entreprise chapeaute Trois fois par jour, qui édite le célèbre magazine trimestriel, et Bourdon et Filles, une société immobilière.



Trois fois par jour publie des livres et réalise de la création de contenus (*white labelling*) pour des clients commerciaux, comme les photos de crème glacée pour le glacier Coaticook. La renommée du label vient aussi de produits prêts à manger distribués dans les grandes bannières (Costco, Metro) avec un contrat d'exclusivité pour les pâtisseries et boulangeries chez IGA. Les consommateurs aiment le poulet au beurre de Marilou, ses boulettes suédoises, ses gâteaux et bûches pour les fêtes de fin d'année. L'entreprise vient aussi de lancer une gamme de soins de la peau. Sur [Troisfoisparjour.com](https://Troisfoisparjour.com), on peut acheter la vaisselle de céramistes québécois et des textiles cousus main.

La filiale immobilière vient d'acquérir un entrepôt de 14 000 pieds carrés au prix de 2,5M\$ dans le quartier industriel de Longueuil. Financée par Desjardins et Investissement Québec, cette acquisition permet à l'entreprise de loger certains fournisseurs, qui louent 3000 pieds carrés d'espace de travail. Bourdon et Filles est également propriétaire de l'immeuble qui abrite son magasin, en bordure de l'autoroute 20, près du pont-tunnel Louis-Hippolyte-La Fontaine. L'endroit bénéficie d'une visibilité exceptionnelle. Elle entend louer les bureaux à l'étage, pour générer des revenus stables. Une bonne affaire pour les heureux locataires qui vont y aménager leurs bureaux. Le mot « stable » est important. « Je gère mon entreprise avec beaucoup de prudence. Tous les risques que je prends sont calculés. Je réfléchis longtemps avant chaque décision. J'ai choisi une approche diversifiée, parce que le commerce de détail est un domaine en dents de scie. J'ai opté pour un commerce de destination, dans un immeuble que je possède, pour diminuer les risques. Je préfère croître lentement, mais solidement. »

À 32 ans, Marilou gère ses affaires et son patrimoine familial avec une maturité et un aplomb qui devrait servir de modèle à bien des dirigeants. Son statut de propriétaire est crucial dans la planification de son avenir: « Dans dix ans, mes immeubles seront payés. J'ai deux filles de 4 et 7 ans, la stabilité m'importe davantage que de *flasher* avec 19 boutiques dans des centres commerciaux à la mode. » Le design de la boutique est soigné. « Même l'entrepôt est mignon et il sent bon. J'aime travailler dans de beaux environnements. Ce n'est pas superficiel. L'esthétisme de la boutique reflète la marque, qui est devenue un standard au Québec, avec ses tons sur ton, le blanc, les matières brutes. Dans certains milieux, on parle d'un *look Trois fois par jour*. »

#### TALENTS ET COLLÈGUES

Lancer une boutique en pleine crise de la main-d'œuvre, c'est risqué. Marilou rétorque qu'elle a embauché des retraités, même pour l'entrepôt. Des gens flexibles, dépourvus de stress, des gens qui vont à la rencontre des clients. « Ils sont toujours affables, souriants. Ils ont changé ma vie. » Elle compte sur une dizaine d'employés et emploie une vingtaine de contractuels. L'entrepreneure et préceuseure prend la mesure du chemin parcouru. « Au début, j'étais incapable de lire un bilan financier. Je ne me sentais pas très intelligente. Je n'étais pas allée à l'école comme les autres, parce que j'avais passé mon enfance en tournée. Mais j'ai fini par réaliser que mon bagage était tout aussi valable. »

#### DES CONVICTIONS ET DES VALEURS

Certaines de ses décisions paraissent contre-intuitives. Comme de réduire sa marge de profit pour payer ses artisans, ou de régler les factures à la réception, de faire même des avances. « C'est important pour moi d'encourager les créateurs québécois. Exportation, conquête de nouveaux marchés: pour Marilou, c'est non. Cette femme d'affaires engagée refuse de vendre hors du Québec, pour éviter la pollution générée par le transport de sa marchandise. Elle tire une fierté du fait que les profits qu'elle réalise avec sa boutique ou en ligne soient réinvestis au Québec. Marilou insiste aussi pour maintenir la parution papier de son magazine, même si le prix du papier a explosé ces derniers mois. « On imprime entre 40 000 et 60 000 exemplaires à chaque numéro et on les vend en kiosque. Comme on gère nous-mêmes nos abonnements, ça nous permet de faire des promotions croisées. Ce produit est porteur de notre image de marque. Serge Beauchemin me disait que je me tirais dans le pied avec le magazine, mais il est rentable, c'est ce qu'indiquent mes états financiers... »

L'entrepôt n'est pas automatisé, mais la gestion des stocks se fait par Shopify. Marilou commande de petits volumes avec prudence et se retrouve souvent en rupture de stock. Pas question d'acheter en Asie. « Si chaque Québécois achetait des produits fabriqués ici, ça ferait une énorme différence dans l'économie. » Marilou est également porte-parole de la marque automobile Hyundai, un contrat qu'elle avait initialement refusé. Elle s'est ravisée en exigeant que la production des publicités soit 100% québécoise. « Chaque tournage fait travailler 100 personnes. Et je réinvestis mes cachets dans mon entreprise. »

# « JE CROIS FERMEMENT QU'IL EST IMPORTANT D'ÉCOUTER LES AUTRES ET D'APPRENDRE D'EUX. »

- Ruth Bader Ginsburg



Marie-Pier Leroux, Deirdra Corber, Cassandre Louis, Marylin Tétrault-Beaudoin, Ève Chabot  
Virginia Lam, Isabella Tamilia, Yaëlle Lyman

**On écoute, on conseille, on aide.**



**DEGRANDPRÉ  
CHAÏT**  
Avocats

# Premières

en affaires

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

## PREMIÈRES EN AFFAIRES – PRINTEMPS 2023

**RÉDACTRICE EN CHEF** Déborah Levy  
deborah@premieresenaffaires.ca

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

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

**GRAPHISME** Dany Derkenne

**RÉVISION** Charles Gravel

**PHOTOS** Josée Lecompte, Justine Marc-Aurèle

**STYLISME** Julie Boileau

**JOURNALISTES** Emilie Laperrière, , Stéphane Desjardins

### ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Véronique Arsenault, Annie Bourque, Stéphane Desjardins, Marc-André Leclerc, Sylvie Lemieux, Isabelle Maréchal, Ruby Irene Pratka, Anne-Solène Rioult

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

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

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

**DISTRIBUTION** Messageries Dynamiques

**COMMERCIALISATION** Presse Commerce

**IMPRESSION** Imprimerie Héon & Nadeau

Premières en affaires est membre de l'Association québécoise des éditeurs de magazines (AQEM)

Nous reconnaissons l'appui du gouvernement du Canada

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Canada

ISSN 1919-4870 Dépôt légal BAnQ

**NUMÉRO DE CONVENTION DE POSTE-PUBLICATIONS** 43420530

Premières en affaires est publié trois à quatre fois par année par les Éditions Plurielles Canada inc.

Le prix d'un abonnement au magazine papier est de 36\$ par année plus taxes.

Le magazine est distribué en kiosque et par abonnement.

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

Certains anglicismes sont laissés pour refléter le choix de langage du contributeur.

Le soin est laissé aux contributeurs quant à l'adoption de l'écriture inclusive.

Les opinions exprimées dans les articles n'engagent que leurs auteurs.

La rédaction n'est pas responsable des textes publiés dans les contenus partenaires et les publicités.

**FONDS**  
immobilier de solidarité FTQ

S'INVESTIR POUR  
UNE MEILLEURE SOCIÉTÉ.

# La parité, une force au sein de nos équipes.



Au Fonds immobilier, nous sommes fiers de miser autant sur l'apport des femmes que sur celui des hommes pour bâtir le Québec de demain. Reflétant nos valeurs de respect, d'intégrité et de solidarité, la parité s'est installée naturellement au sein de notre organisation.

Guidés par notre politique ESG, nous contribuons, tous ensemble, au développement de projets immobiliers rentables et socialement responsables.

Le comité de direction du Fonds immobilier compte cinq femmes et deux hommes.

# CAHIER IMMOBILIER

- 28 Immobilier industriel, commercial, bureaux: lendemain de veille**  
Stéphane Desjardins
- 31 Financer une résidence secondaire: tout ce qu'il faut savoir**  
CONTENU PARTENAIRE
- 32 Investissements: Otéra Capital voit grand**  
Emilie Laperrière
- 35 Le bail commercial, un chèque en blanc?**  
CONTENU PARTENAIRE
- 36 Facteurs ESG: un leadership audacieux et une touche féminine**  
CONTENU PARTENAIRE
- 37 Bâtir avec l'approche humaniste**  
CONTENU PARTENAIRE
- 38 Elles propulsent les services bancaires immobiliers à la Banque Scotia**  
CONTENU PARTENAIRE
- 43 Chez Cominar: innover en gardant le contact avec l'humain**  
CONTENU PARTENAIRE
- 46 Le centre-ville prend du mieux**  
Emilie Laperrière
- 50 Montréal: où sont les boutiques?**  
Stéphane Desjardins
- 52 Enseigne: Roots veut étendre ses racines**  
Emilie Laperrière
- 56 Deux projets phares pour MSDL au centre-ville de Montréal**  
Emilie Laperrière
- 57 Chez Bastium, Franciska Brien-Tourigny prend les devants**  
CONTENU PARTENAIRE

IMMOBILIER INDUSTRIEL, COMMERCIAL, BUREAUX

# Lendemain de veille

**Marché industriel, commercial ou de bureaux, avec la pandémie, c'est tout le marché immobilier non résidentiel qui encaisse le coup. La situation reflète surtout les transitions qui se produisent dans le secteur et dans l'aménagement de nos vies urbaines. État des lieux.**

STÉPHANE DESJARDINS

Quelques chiffres. Le taux d'inoccupation des bureaux du centre-ville de Montréal a atteint un sommet de tous les temps au premier trimestre de 2023, à 16,5%, selon la firme CBRE. En immobilier commercial, le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD) indiquait dans son dernier Baromètre (fin 2021) que 50% des consommateurs fréquentaient les centres commerciaux aussi souvent qu'avant la pandémie. L'achalandage est donc revenu à des niveaux pré-pandémiques, mais au centre-ville, les clients se font encore attendre. En banlieue, c'est plus occupé. En avril, Statistique Canada publiait des chiffres sur l'investissement immobilier: dans le secteur non résidentiel, selon un calcul effectué par le journal *La Presse*, ce type d'investissement a progressé de 1,8% de mars 2022 à janvier 2023.

«Les fondamentaux sont bons même si la hausse des taux d'intérêt a ajouté de la pression sur le taux de capitalisation, explique Marie-Andrée Boutin, cheffe du développement et de l'exploitation chez Cominar. Les hausses de revenus ont compensé les hausses de taux; hausses de taux qui ont eu un impact négatif sur la valeur. Par rapport au dernier trimestre de 2019, on enregistre une hausse de l'achalandage et des ventes de 10% dans nos centres commerciaux. Ce sont des niveaux plus élevés que durant la période pré-pandémique.»

Claude Lavigne, chef des opérations chez Cominar, constate que les valeurs sont en hausse pour les immeubles industriels, alors que pour les bureaux et les centres commerciaux, c'est plus difficile. Mais elles ont tout de même augmenté. «Les bureaux ont été frappés par la désaffectation des investisseurs. Leur utilisation a complètement changé depuis que les employeurs sont passés en mode hybride, avec du télétravail deux ou trois jours par semaine. Les gens ne veulent plus passer des heures dans les bouchons de circulation ou le transport en commun.»

## SURENCHÈRE

Pour un immeuble industriel en vente, 20 acheteurs vont soumettre une offre, ce qui influe évidemment sur les valeurs. Dans le marché du bureau, les acheteurs sont rarissimes. Les institutions (fonds d'investissement, caisses de retraite, assureurs) se sont mises en mode attente, constate M<sup>me</sup> Boutin. Pas de retour à la normale sur les rues commerçantes au centre-ville, où l'achalandage varie selon la journée. Dans les autres quartiers, on observe une certaine transformation. Des commerces ont fermé, d'autres les remplacent. «La situation n'est pas la même à Sainte-Adèle, à Montréal ou à Laval», commente Julie-Maude Ayotte, évaluatrice agréée au Groupe Altus, qui constate qu'avec la pandémie, beaucoup de gens ont migré en

«Les fondamentaux sont bons même si la hausse des taux d'intérêt a ajouté de la pression sur le taux de capitalisation.»

– Marie-Andrée Boutin



© Lauren Richmond

« Beaucoup de gens ont migré en région ou en banlieue éloignée. La situation n'est pas la même à Sainte-Adèle, à Montréal ou à Laval. »

– Julie-Maude Ayotte



région ou en banlieue éloignée. L'effet du commerce en ligne se fait aussi sentir: « On revient toutefois lentement à un niveau prépandémique. Il y a peu de transactions, car les investisseurs hésitent à se mouiller. Évidemment, plus les taux augmentent, plus les valeurs diminuent. Et les prix des immeubles à vendre sont plus bas qu'avant la pandémie. »

Julie-Maude Ayotte le confirme: dans le secteur industriel, la demande explose depuis trois ans et l'offre est pratiquement inexistante: « Les loyers sont à la hausse. Pour cette période, on est passé de 8\$ à 13\$ le pied carré dans cette classe d'actifs, révèle-t-elle. Dans le commercial, c'est stable. On demeure conservateur à cause des vacances et des mauvaises créances. Les loyers ont peu bougé depuis deux ans dans le commercial et dans les bureaux. »

C'est plus difficile pour les immeubles de bureaux du centre-ville, car beaucoup de locataires migrent vers Laval ou la Rive-Sud, où ces marchés sont en meilleure forme. Et même si les bureaux se vident, on remarque peu de sous-locations. Aux renouvellements de baux, les espaces rapetissent. Du côté des centres commerciaux, elle observe un marché tout de même difficile. « Les centres commerciaux qui vont bien sont ceux dont les grands espaces sont loués par des bannières qui attirent la clientèle », dit-elle.

Pour Marie-Andrée Boutin, le secteur doit se réinventer. « On crée de la valeur en enfouissant les stationnements sous des immeubles commerciaux, résidentiels ou de bureaux, entourés d'espaces verts. Les centres d'achats deviennent des milieux de vie et génèrent ainsi un achalandage. » Pour justifier ces investissements, il faut construire en hauteur. Il y a toutefois des résistances, comme on l'a vu à Pointe-Claire, où Cadillac-Faiview veut construire des tours à proximité de la gare du futur REM. La ville a bloqué le projet, car les citoyens craignent une augmentation du trafic. « Ces préoccupations sont légitimes, mais les élus devront adopter des mesures pour encourager cette densification. On n'est plus dans les années 1960. »

## Financer une résidence secondaire: tout ce qu'il faut savoir

Selon le récent sondage de Léger, plus de 18 % des Québécois envisagent l'achat d'une résidence de villégiature et 11 % prévoient faire l'acquisition d'une unité locative. Comme le démontre ce sondage, une grande partie de cet engouement est due à la pandémie et aux nombreuses mesures sanitaires. Avec la nouvelle conjoncture économique, plusieurs s'interrogent sur la pertinence d'une seconde résidence. Raphaëlle Nadeau, conseillère principale en planification du patrimoine et Sylvie

Roy, banquière privée pour BMO Gestion privée, donnent quelques trucs et astuces pour une décision éclairée.

### Financer un projet personnel et en maximiser le rendement

« Il est possible d'utiliser une résidence secondaire à des fins personnelles et à des fins locatives, pour les semaines inoccupées. La demande pour ce type de location a explosé durant la pandémie », souligne Sylvie Roy. Malgré le retour



« Il est possible d'utiliser une résidence secondaire à des fins personnelles et à des fins locatives, pour les semaines inoccupées. La demande pour ce type de location a explosé durant la pandémie. »

– Sylvie Roy, banquière privée pour BMO Gestion privée

« Si une perte locative est réalisée, il sera nécessaire de démontrer qu'il existait une intention de réaliser un profit afin que celle-ci puisse être déductible. »

– Raphaëlle Nadeau, conseillère principale en planification du patrimoine



à la normale, il est fort probable, compte tenu de l'inflation actuelle, que certaines familles continueront de privilégier leurs vacances au Québec. L'avantage principal de percevoir des revenus locatifs est de couvrir en partie ou en totalité les dépenses liées à la propriété comme le remboursement de l'hypothèque, les taxes, les assurances, les coûts d'énergie, etc.

De plus, sur le plan fiscal, les intérêts sur l'emprunt et certaines dépenses locatives raisonnables pourraient être déductibles des revenus locatifs en prenant compte du prorata des jours utilisés en usage locatif par rapport à l'usage personnel. Un lien direct entre le produit de l'emprunt et l'utilisation immédiate des fonds doit exister afin que les intérêts soient déductibles. « Il est important de noter que si une perte locative est réalisée, il sera nécessaire de démontrer qu'il existait une intention de réaliser un profit afin que celle-ci puisse être déductible », note Raphaëlle Nadeau.

### La stratégie de la mise à part de l'argent

Cette stratégie pourrait être intéressante pour un individu qui possède une propriété locative, comme une résidence secondaire, par exemple. Cette technique de financement fait en sorte que l'individu utilise les revenus locatifs bruts pour payer ses emprunts personnels sur lesquels les intérêts ne sont pas déductibles. Les dépenses locatives, elles, sont financées par un emprunt, rendant ainsi les intérêts déductibles sur ces derniers emprunts.

## INVESTISSEMENTS

# Otéra Capital voit grand

Depuis l'arrivée de Rana Ghorayeb à la tête d'Otéra Capital, le portefeuille du groupe a augmenté de 43%. Nommée présidente et cheffe de la direction d'Otéra Capital en mai 2019, au moment où la filiale de crédit immobilier de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) traversait une période mouvementée, Rana Ghorayeb s'est rapidement démarquée pour transformer la culture de l'entreprise et faire place à la diversité.

EMILIE LAPERRIÈRE

«Un PDG doit avoir tous les atouts, il doit avoir la vision et les réflexes. C'est le capitaine du navire», souligne la dirigeante. La patronne d'Otéra doit ce mandat à une feuille de route multidisciplinaire: «J'ai été très chanceuse d'être entourée de gens qui m'ont guidée dans ma carrière.» Son passage à la CDPQ comme vice-présidente principale des investissements en infrastructures a également été déterminant. «J'ai appris à naviguer dans des situations complexes. On a doublé la taille du portefeuille, on a poussé dans des marchés en croissance, on est passé d'un à huit bureaux.»

## UN PARCOURS TAILLÉ SUR MESURE

Femme d'immobilier, Rana Ghorayeb compare son ascension à celle d'un édifice: «Mes fondations étaient solides. Il n'y avait rien qui bougeait pendant la construction de mon immeuble personnel.» Baccalauréat en urbanisme, maîtrise en génie, gestion de la construction de l'Université Concordia et maîtrise en finance de l'Université de New York: ce bagage universitaire solide lui sert encore aujourd'hui: «Ça m'a aidée dans toute ma carrière. L'urbanisme me donne une vision macro de la ville, des enjeux socioéconomiques et politiques, mais c'est le citoyen qui prime», explique-t-elle. Le génie apporte un côté technique du bâtiment à la vision de cette dirigeante au profil scientifique qui sait analyser les fondations, les murs, le système de ventilation ou toutes les spécificités d'un immeuble: «Je comprenais le contexte et comment l'immeuble se positionnait dans ce contexte, mais il me manquait un élément pour pouvoir changer les choses. La finance m'a permis d'avoir une influence positive sur la vie des gens», estime Rana Ghorayeb.

«À New York, j'ai appris à structurer les transactions de façon très sophistiquée. À négocier, aussi.»

– Rana Ghorayeb

« L'immobilier commercial doit être plus dense et plus mixte. »

– Rana Ghorayeb

Avec ce troisième diplôme universitaire en poche, Rana Ghorayeb s'installe à New York, « le centre immobilier du monde », où elle devient associée en investissement immobilier au fonds de pension américain TIAA-CREF, le plus important dans le milieu de l'éducation aux États-Unis : « New York est un environnement spécial qui m'a appris à structurer les transactions de façon très sophistiquée. À négocier, aussi. Les Américains prennent tous les détails en compte, même les virgules. » Après 10 ans à l'étranger, Rana Ghorayeb rentre au Québec pour y élever son enfant.

#### UN SECTEUR EN MOUVEMENT

La pandémie a affecté les centres commerciaux, dont la vocation doit être repensée. La conversion de bureaux pourrait aussi apporter une solution à la crise du logement. Sans pouvoir donner de détails, la PDG confie qu'Otéra Capital est actuellement engagé dans un projet de ce type à Montréal. « L'immobilier est en train d'évoluer avec les besoins de la société. À titre d'exemple, les bureaux aujourd'hui offrent une expérience complète. L'industriel a complètement changé. Ce n'était qu'une des classes d'actifs quand j'ai commencé. Maintenant, c'est devenu fondamental, au centre de la consommation. Le commercial doit être plus dense et plus mixte. »

« En arrivant, mon objectif était de m'assurer que les 167 employés soient heureux et fiers de travailler ici. S'ils donnent leur maximum, le rendement des Québécois va être optimisé. »

– Rana Ghorayeb

L'importance des critères ESG (environnement, société et gouvernance) bouscule également le secteur. « Les risques climatiques sont désormais incorporés dans nos façons de faire et dans la manière de construire ». L'équité, la diversité et l'inclusion sont des valeurs essentielles pour Rana Ghorayeb, qui se réjouit que les décideurs en fassent maintenant une priorité. « On voit les effets de cette évolution. C'est en train de briser les barrières. » Le conseil d'administration d'Otéra Capital se compose de quatre femmes et de cinq hommes. Et au comité de direction, les femmes sont majoritaires.

#### UNE CULTURE DE TRAVAIL

Otéra Capital a aussi subi des transformations considérables sous la gouverne de sa nouvelle présidente. « Quand je suis arrivée, le portefeuille était principalement canadien. Depuis, il s'est diversifié et a grandi. La proportion américaine a augmenté de 5 à 25%. On a aussi ouvert un bureau à New York l'an dernier. » Rana Ghorayeb s'entoure d'une équipe solide qui l'amène à voir beaucoup plus grand. Elle veut que ses collègues déploient leur potentiel. « En arrivant, mon objectif était de m'assurer que les 167 employés soient heureux et fiers de travailler ici. S'ils donnent leur maximum, le rendement des Québécois va être optimisé », explique-t-elle. Le Québec occupe une place importante dans la vision d'Otéra, qui entend déployer une stratégie spécifique dans la province. Et au-delà : « Je pense que le Québec a une chance de bien se positionner dans le monde, de devenir un exemple. »

## Le bail commercial, un chèque en blanc ?

Pour une majorité d'entreprises locataires, le loyer représente une des trois plus importantes dépenses d'exploitation. La plupart des baux sont valides pour des termes de cinq à vingt ans. Plus un engagement est pris à long terme, plus il est risqué, car les sommes en jeu sont importantes.

#### Utiliser les services d'un juricomptable

La plupart des locataires s'entourent d'un courtier et d'un avocat dans le processus de négociation. Plusieurs d'entre eux n'ont jamais été impliqués dans la gestion quotidienne d'un bail. Ils peuvent difficilement prévoir comment les bailleurs interpréteront les clauses qui ont des conséquences sur le coût du loyer, selon le libellé. Certains aspects importants du risque financier sont occultés.

Un juricomptable spécialisé dans l'administration et l'audit des baux sera en mesure de couvrir les angles morts. Il connaît bien l'ensemble des interprétations défavorables aux locataires et comment se calcule le prix du loyer. À la suite de la révision de l'offre de location et du projet de bail, le juricomptable peut proposer des modifications au libellé des clauses pour limiter le risque financier

lié aux interprétations défavorables. Le travail de l'expert se concrétise régulièrement par des économies substantielles de loyer pour le locataire.

#### Obtenir un droit d'audit de loyer

Dans un contexte de bail net, les locataires paient un montant pour le loyer de base et doivent assumer aussi un loyer additionnel composé de l'ensemble des coûts d'exploitation et des taxes foncières encourus sur l'immeuble au cours d'une année. La détermination de ces coûts et de la part qui revient à chaque locataire est calculée annuellement par le bailleur. Ce dernier en exigera le paiement avec comme seul support un document indiquant un état des coûts d'exploitations sommaire de l'immeuble et la quote-part du locataire.

Des centaines de millions de dollars sont ainsi versés au Québec annuellement aux bailleurs sur la seule foi de documents de deux pages. Il est donc souhaitable de prévoir un droit d'audit du loyer additionnel par le locataire, pour une revue détaillée des coûts d'occupation. Objectif : la conformité par rapport aux dispositions de bail



« Coûts d'exploitation : chaque année, des centaines de millions de dollars sont versés aux bailleurs sur la seule foi d'un sommaire de deux pages. »

– Martin Santerre, CPA, président, Gestion Financière MJS Inc.

et la possibilité de récupérer les montants facturés en trop. L'audit est aussi une stratégie de réduction des coûts d'occupation utilisée par les locataires commerciaux diligents. En somme, il s'agit de mieux contrôler les frais de fonctionnement de l'entreprise.

## Facteurs ESG : un leadership audacieux et une touche féminine

Passionnée par l'environnement depuis mon jeune âge, j'ai commencé mon parcours universitaire en génie civil, en m'intéressant à comment on pouvait façonner notre monde de façon durable. Diplôme et titre d'ingénieure en poche, j'ai d'abord travaillé sur de grands projets miniers. Ma superviseure m'a impressionnée par sa candeur, son leadership inclusif et sa transparence. Elle se démarquait du style dans ce milieu. Son approche a teinté ce que je tente d'insuffler dans ma vie professionnelle.

Pour parfaire mes connaissances, j'ai fait une maîtrise en gestion de l'environnement. J'ai par la suite occupé un emploi qui m'a permis de travailler dans les secteurs de l'immobilier, de la construction et du municipal. Mon patron de l'époque, expert en génie-conseil dans ces domaines, m'a encouragée à mettre à profit mes connaissances en développement durable qui pouvaient aider à réaliser des projets autrement : choix des matériaux ou des fournisseurs, relations et affinités avec les parties prenantes ou solutions ancrées dans la nature.

Ces expérimentations m'ont permis de réaliser l'ampleur de la connexion entre le développement durable et ces secteurs. Une approche



**« Une approche basée sur la durabilité sociale et environnementale peut créer de la richesse, tant pour la collectivité que pour l'entreprise. »**

– Geneviève Beaudoin-Lebeuf, cheffe d'équipe sénior ESG et climat chez EY

basée sur la durabilité sociale et environnementale peut créer de la richesse, tant pour la collectivité que pour l'entreprise. Ce qui me motivait et m'inspirait en tant que professionnelle, c'était de contribuer au progrès de la durabilité dans tous

les postes que j'occuperais ensuite. Dans ma nouvelle équipe, j'ai sensibilisé mon patron au bien-fondé des pratiques de développement durable dans nos services et dans la stratégie corporative. Ces pratiques représentent des possibilités d'innover et de devenir, en tant qu'entreprise, un leader en développement durable.

Dans les années qui ont suivi, on a accompagné plusieurs grands joueurs en immobilier et en construction dans leurs stratégies de développement durable. On les a aidés à décarboner leurs opérations.

En septembre dernier, j'ai rejoint EY pour me concentrer sur la stratégie. Je travaille avec une équipe de professionnels animés par la passion du travail bien fait, des gens qui aiment innover. Ensemble, on trouve des moyens stratégiques et holistiques pour mieux répondre aux besoins des parties prenantes. Je m'intéresse beaucoup aux clients en immobilier et dans la construction qui cherchent à réimaginer les espaces de manière durable. En ce moment, on se focalise sur le logement social et abordable à Montréal, un sujet de première importance. L'objectif est d'instiller dans l'esprit des clients que les facteurs ESG ne sont pas optionnels. Ce sont des impératifs sur le plan commercial pour rester concurrentiel et se distinguer dans le marché. Les facteurs ESG, à terme, créent de la valeur pour les communautés dans lesquelles les entreprises évoluent.



## Bâtir avec l'approche humaniste

Annie Lemieux, présidente de LSR GesDev et de Groupe LS4, et Lucie Laliberté, vice-présidente, développement et construction, se sont rencontrées sur les bancs de Polytechnique. Elles forment une équipe redoutable avec leurs forces respectives : Lucie est cartésienne, rigoureuse et organisée, tandis qu'Annie est visionnaire, créative et rassembleuse.

Annie Lemieux avait à peine 25 ans lorsque son père, Serge Lemieux, fondateur de LSR Construction, lui a confié la réalisation d'un important complexe immobilier devenu le Haut Saint-Lambert : un tremplin vers un nouvel univers. Sachant déjà que le succès tient aussi à l'art de bien s'entourer, Annie a fait appel à son amie Lucie, qui cumulait de l'expérience dans divers domaines. Le succès a propulsé LSR comme l'un des principaux acteurs dans le



marché de l'immobilier résidentiel au Québec. Depuis, le portefeuille augmente avec plusieurs réalisations comme Villas-sur-Rive, Panorama sur l'Île, L'Esplanade de l'Île, le CHSLD Docteur-Chevrier, Maison Beauport, Arbora, Vic&Lambert, et plus récemment, l'acquisition du Sans Soucy et les projets Loggia Saint-Lambert, 2001 Victoria et NOVIA.

### Se démarquer, une fierté

Construire un projet, c'est d'abord réussir le partenariat avec des entreprises aux expertises complémentaires à celles de son groupe, créer des liens avec des institutions financières et miser sur une bonne gouvernance. Se démarquer, être visionnaire et rester créatif, avoir la capacité de planifier, d'organiser et d'innover à chaque projet. Il faut porter attention aux cycles économiques, contrôler les coûts et conjuguer l'innovation avec prudence.

### Des alliés

« Quand on élabore un projet, il faut que ce soit profitable pour les quatre parties prenantes : la société, les partenaires (investisseurs et sous-traitants), les clients et notre organisation, précise Annie. Le plus gros défi pour les développeurs

comme nous, c'est de trouver l'équilibre où les parties prenantes seront engagées et travailleront ensemble. NOVIA est un bon exemple de cet équilibre. On a réussi une belle synergie avec la collaboration de la ville de Longueuil, les partenaires du Fonds immobilier de solidarité FTQ, KOTV et Pomerleau, mais aussi avec tous les collaborateurs et, bien sûr, nos clients. Notre expérience nous a amenés à mettre l'accent sur le développement durable, que ce soit dans l'écosystème, l'efficacité énergétique ou la conservation à long terme des structures. Nous nous préoccupons de livrer un immeuble de qualité selon une vision humaniste », conclut Annie Lemieux.

Sportive, la dirigeante gère l'entreprise comme une équipe de hockey : chacun doit être le meilleur dans son rôle, mais tout le monde doit jouer ensemble. Au quotidien, Annie accompagne les employés pour les aider à se réaliser. Femme d'affaires chevronnée, elle ne perd pas de vue ses aspirations et son objectif professionnel : rendre les gens heureux.



# Elles propulsent les services bancaires immobiliers à la Banque Scotia

Le Groupe des Services bancaires immobiliers de la Banque Scotia a connu une expansion fulgurante au cours des cinq dernières années, tant dans ses effectifs, que dans son portefeuille, qui compte plusieurs projets immobiliers commerciaux. L'équipe, reconnue pour la valeur ajoutée en conseil stratégique et en développement de partenariats, se démarque par une rapidité d'exécution et un service à la clientèle personnalisé. Voici six femmes à connaître, issues de tous les horizons, et qui partagent la même vision.



De gauche à droite, du haut vers le bas : Maude Lapointe-Boyer, Léa Capobianco, Vanessa Simard, Amy Pietrangelo, Radia Lebtahi et Susan Ma, Groupe des Services bancaires immobiliers de la Banque Scotia.

## Amy Pietrangelo Associée

**Mon parcours** J'ai décroché un baccalauréat à Rutgers University, au New Jersey, grâce à une bourse athlétique. Et j'ai réalisé mon rêve d'enfance en jouant dans une équipe professionnelle de soccer en Europe. Je m'inspire de cette énergie dans mon travail à la Banque Scotia depuis deux ans, d'abord comme analyste, puis comme associée dans le programme CAP.



**Ça me motive** Travailler en partenariat avec les clients pour les aider à atteindre leurs objectifs et à réaliser leurs projets. Voir la contribution de ces projets dans l'économie québécoise.

**Ma fierté** Avoir pu vivre une carrière professionnelle au soccer et avoir pu me démarquer dans cette carrière bancaire qui commence.

**Une femme en immobilier que j'admire** Celles avec qui je travaille dans l'équipe du Groupe des Services bancaires immobiliers sont admirables. Elles sont toutes arrivées là par des chemins uniques parsemés de défis. Leur détermination leur a permis de propulser leur carrière.

## Radia Lebtahi Première directrice et cheffe d'équipe



**Mon parcours** Je suis dans le domaine bancaire et financier depuis 19 ans. J'ai travaillé sur les prêts alternatifs, et sur les dossiers de construction dans d'autres institutions financières. À la Banque Scotia, je travaille avec des investisseurs et développeurs engagés et passionnés. J'ai un baccalauréat en probabilités et un certificat en gestion financière.

**Ça me motive** L'immobilier est l'un des secteurs importants de notre économie. J'aime aider les clients dans leurs projets de développement immobilier et contribuer à la croissance économique.

**Ma fierté** Je suis arrivée au Québec en 2008 pendant la crise financière sans aucun réseau professionnel. Avec persévérance, j'ai mené une carrière stimulante dont je suis fière et je me suis entourée d'un réseau de professionnels chevronnés.

**Une femme en immobilier que j'admire** Toutes les femmes qui travaillent en finance, et surtout celles qui le font en immobilier. Elles ont su trouver leur place et elles assurent la concrétisation de nombreux projets.

## Léa Capobianco Associée

**Mon parcours** Après mon baccalauréat en comptabilité et analyse financière, j'ai travaillé un an et demi comme contrôleur en Nouvelle-Calédonie, jusqu'en 2017, avant de finalement venir au Canada pour compléter un MBA en finance. J'ai commencé à travailler dans le domaine du financement et de l'immobilier il y a quatre ans. En parallèle, j'enseigne l'immobilier et la finance à distance à l'Université Laval.

**Ça me motive** Soutenir les clients dans des projets qui ont une portée sur le tissu économique dans son ensemble. Analyser l'influence de ces projets sur d'autres secteurs comme l'immigration, le marché de l'emploi, le manufacturier, les échanges internationaux, le tourisme, etc.



**Ma fierté** J'ai suivi mon instinct et j'ai quitté mon pays il y a 10 ans. J'avais une vision de carrière et une vision de la vie que je voulais mener. J'ai réalisé mon rêve.

**Une femme en immobilier que j'admire** Radia Lebtahi, première directrice dans notre Groupe des Services bancaires immobiliers. Aujourd'hui encore, le monde de l'immobilier et de la finance reste très masculin. Radia mène une belle carrière dans ce domaine depuis 20 ans. Elle a réussi à faire sa place en tant que femme immigrante au début des années 2000. C'est un bel exemple pour moi. Radia est aussi une excellente directrice d'équipe. Son expérience, ses compétences et sa bienveillance sont des atouts pour l'équipe.

**Vanessa Simard**  
Directrice associée

**Mon parcours** Je suis comptable professionnelle agréée (CPA) et j'ai une maîtrise en administration des affaires (MBA). J'ai navigué dans le monde des affaires en passant du secteur financier au secteur manufacturier pour revenir au secteur financier. Depuis 2018, je travaille dans le secteur bancaire. À la Banque Scotia, j'accompagne les entrepreneurs et les investisseurs dans des projets d'envergure depuis un peu plus d'un an.



**Ça me motive** Dans le secteur bancaire, en immobilier, tous les projets sont tellement différents. Ces projets ont aussi une portée concrète sur le plan urbain et économique.

**Ma fierté** Mon cheminement de carrière, mais aussi la place que j'ai prise en tant que femme dans un monde encore majoritairement masculin, me rendent fière.

**Une femme en immobilier que j'admire** Plusieurs femmes. Toutes celles qui continuent à rayonner, à influencer et à faire évoluer l'immobilier: chapeau!

**Susan Ma**  
Associée



**Mon parcours** Je travaille dans le secteur bancaire depuis 12 ans, dont 11 à la Banque Scotia où j'ai commencé en tant que représentante au service à la clientèle. Et puis, j'ai occupé plusieurs postes au Centre de service des entreprises avant de me joindre au Groupe des Services bancaires immobiliers.

**Ça me motive** L'effervescence du secteur d'activité et la croissance de nos clients qui réalisent une multitude de projets immobiliers.

**Ma fierté** La Banque m'a fait confiance en m'offrant des missions dans lesquelles j'ai su me démarquer au fil des années. Je suis fière de mon cheminement professionnel et je veux continuer à me réaliser dans l'équipe de la Banque Scotia.

**Une femme en immobilier que j'admire** Les femmes leaders du Groupe des Services bancaires immobiliers au Québec de Banque Scotia et toutes celles qui exercent un rôle stratégique chez nos clients.

**Maude Lapointe-Boyer**  
Associée

**Mon parcours** Je suis dans le secteur bancaire depuis huit ans. J'ai travaillé pendant sept ans dans une autre institution financière, comme analyste de crédit au commercial. Ça fait presque un an que je suis avec la Banque Scotia dans le groupe immobilier. J'ai un baccalauréat en administration des affaires.

**Ça me motive** Voir la répercussion de notre travail sur la réalisation des projets de nos clients, et voir les projets qui se construisent. Aider les clients avec nos connaissances et notre expertise du marché.



**Ma fierté** Avoir osé! Osé changer de rôle professionnel, avoir eu le courage de choisir un domaine tout nouveau. Aujourd'hui je suis plus épanouie que jamais.

**Une femme en immobilier que j'admire** Mes collègues féminines, parce que le monde de l'immobilier est un monde d'hommes. Les voir se démarquer dans cet univers m'encourage à en faire autant.

**Banque Scotia**



**LE CAPITOLE**  
HÔTEL



Une vue cinq étoiles sur le Vieux-Québec



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

LECAPITOLE.COM



## Chez COMINAR: innover en gardant le contact avec l'humain

La crise sanitaire, la montée du commerce électronique, la popularité du télétravail, la volonté de créer des villes durables... Tous ces événements se superposent et entraînent de grands changements dans le secteur immobilier. Quatre dirigeantes de Cominar posent leur regard sur les tendances qui façonneront l'avenir de ce domaine qui est au cœur de nos vies.

Avec le télétravail qui est aujourd'hui bien implanté, les entreprises doivent réinventer leurs espaces de travail. Si certaines réduisent la superficie de leurs bureaux, d'autres repensent plutôt leur aménagement. « Même si les employés ont pris goût au travail à distance parce qu'ils se sentent plus productifs en étant à la maison, je pense qu'il faut penser au-delà de la productivité individuelle et considérer les bienfaits de se retrouver au bureau sur une base régulière, pour favoriser le développement de relations de confiance et même, d'amitiés durables. La vie – même au travail – ne doit pas se passer uniquement derrière un écran », explique

Sandra Lécuyer, cheffe, culture et marque chez Cominar. « Mais personne n'a envie de revenir dans un bureau vide et sans âme. Il faut donc créer un milieu où le bien-être des employés sera mis de l'avant. Le design doit miser davantage sur les espaces de collaboration, des lieux pour permettre des réunions planifiées et aussi pour provoquer des rencontres imprévues entre les collègues. Le bureau est aussi là pour répondre au besoin de socialisation des employés », affirme Julie Lafrenière, vice-présidente, développement.

### Des communautés vibrantes

La pandémie a eu un effet considérable sur l'activité économique et sociale dans les

**« On veut jouer un rôle pour que nos immeubles et les milieux d'avenir que nous créons soient alignés avec des pratiques durables, tant sur le plan environnemental, communautaire et sociétal. »**

– Marie-Josée Lapierre

**Personne n'a envie de revenir dans un bureau vide et sans âme. Il faut créer un milieu où le bien-être des employés sera mis de l'avant.**

centres-villes avec la fermeture de nombreux commerces, restaurants et entreprises. Pour qu'ils retrouvent leur vitalité, une partie de la solution passe par l'implantation de nouveaux logements. « Dans les prochaines années, on peut s'attendre à des transformations d'usage des actifs immobiliers. Des tours de bureaux seront converties en espaces résidentiels pour augmenter la population locale et stimuler l'activité économique », affirme Marie-Andrée Boutin, cheffe du développement et de l'exploitation.

Dans cette optique, les centres commerciaux se transforment également pour devenir des destinations du quotidien. « La tendance est à créer des endroits avec une mixité d'usages, tels que des commerces, des espaces à bureaux et résidentiels, des lieux de gastronomie et de divertissements, explique Marie-Andrée Boutin.

De plus en plus, les villes cherchent à densifier ces espaces afin de concevoir de véritables milieux de vie à proximité des réseaux de transport en commun et de tous les services, à l'exemple du Centropolis, à Laval.»

Un autre phénomène annonce un profond changement alors que des villes révisent actuellement leurs règles d'urbanisme. « Il y a une volonté concertée de repenser la façon d'occuper le territoire, constate Julie Lafrenière. Dans plusieurs municipalités, on assiste à l'arrivée d'une nouvelle génération de maires qui ont de grands objectifs de développement durable. Ils veulent créer des quartiers qui favorisent les déplacements actifs et misent sur la qualité de vie des usagers. Ils mettent en œuvre un concept de ville intelligente. En tant que promoteur immobilier, on a la possibilité de travailler en collaboration avec les administrations municipales et les autres paliers gouvernementaux pour aider à concrétiser ces objectifs. »

**« Dans les prochaines années, on peut s'attendre à des transformations d'usage des actifs immobiliers. Des tours de bureaux seront converties en espaces résidentiels pour augmenter la population locale et stimuler l'activité économique. »**

– Marie-Andrée Boutin

#### **L'humain au cœur de l'immobilier**

Pour créer ces communautés où il fait bon vivre, travailler et s'amuser, Cominar prend un engagement: rester connecté à l'humain, à ses besoins d'aujourd'hui et de demain. « Comme développeur immobilier, on met le bien-être des citoyens en tête de liste de nos priorités pour concevoir des espaces urbains modernes et de qualité pour les communautés qui les habitent », explique Sandra Lécuyer.

La société, qui détient et assure la gestion d'immeubles de bureaux, commerciaux et résidentiels, principalement au Québec, mise également sur l'innovation et l'utilisation de technologies modernes pour améliorer l'expérience client et continuer d'avancer vers l'écoresponsabilité. « On veut jouer un rôle pour que nos immeubles et les milieux d'avenir que nous créons soient alignés avec des pratiques durables, tant sur le plan environnemental, communautaire et sociétal », affirme Marie-Josée Lapierre, vice-présidente, affaires juridiques et secrétaire corporative.

#### **Des femmes passionnées d'immobilier**

Marie-Josée Lapierre et ses trois collègues illustrent bien la place grandissante des femmes dans le secteur immobilier. Marie-Andrée Boutin, qui travaille dans cette industrie depuis plus de 30 ans, est en mesure de constater les avantages de la diversité dans l'équipe de direction d'une grande

**« Comme développeur immobilier, on met le bien-être des citoyens en tête de liste de nos priorités pour concevoir des espaces urbains modernes et de qualité pour les communautés qui les habitent. »**

– Sandra Lécuyer

entreprise comme Cominar: « La mixité amène des idées nouvelles, des façons différentes d'aborder des situations qui enrichissent les échanges. Les femmes, comme les jeunes d'ailleurs, ont aussi de la facilité à travailler de façon transversale, ce qui favorise la collaboration et l'entraide.

« Les femmes ont aussi la capacité de tenir compte d'éléments qui sont un peu dans l'angle mort et de considérer leur influence de manière plus holistique. Finalement, avec des équipes paritaires, la prise de décision est plus réfléchie », ajoute Marie-Josée Lapierre. Faire carrière en immobilier, c'est aussi participer à la conception de milieux de vie. « On contribue à la création de quelque chose de plus grand que soi qui a un effet réel sur le bien-être des gens et de la société. L'immobilier, c'est un secteur où l'on peut exprimer toutes nos compétences et notre créativité », affirme Julie Lafrenière.

Marie-Andrée, Sandra, Julie et Marie-Josée portent des vêtements Judith & Charles et SLT Studio. Styliste: Julie Boileau.

# NOVIA

# N

## Plein la vue. Plein la vie.



Maisons de ville Studios 3 ½ 4 ½ 5 ½ 6 ½



LSR  
GESDEV

FONDS  
immobilier de solidarité FTQ

GRANDE  
TV  
SCÈNE  
MÉDIA  
24

514 647-8801  
lenovia.ca



# Le centre-ville prend du mieux

**Le centre-ville de Montréal a encaissé un dur coup pendant la pandémie alors que les travailleurs ont déserté en masse les tours de bureaux. Si la situation n'est pas encore revenue à la normale, les acteurs du milieu s'activent pour relancer ce secteur clé de la métropole.**

EMILIE LAPERRIÈRE

À la tête de la Société de développement commercial (SDC) du centre-ville de Montréal, connue sous le nom de Montréal centre-ville, Glenn Castanheira se montre confiant. « Le centre-ville résiste bien à l'adversité. On a retrouvé l'achalandage prépandémique malgré le fait qu'il manque à peu près la moitié des travailleurs de bureau », se réjouit-il. Cette résilience tient surtout à la diversification du quartier, selon lui. La chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) abonde dans ce sens. « On voit le retour des 130 000 étudiants sur les campus et le tourisme est revenu en force, avec des chiffres records l'été dernier. La situation s'est nettement améliorée », assure Jessica Bouchard, directrice principale, stratégie de contenu, Affaires économiques et relance du centre-ville.

Tout n'est pas gagné pour autant. Le secteur affiche encore un taux d'inoccupation qui oscille entre 20 et 25 %, soit environ 11 fois la place Ville-Marie. Et ces chiffres sont en

hausse. « En septembre 2021, environ 40 % des travailleurs revenaient au bureau. Aujourd'hui, 87 % des employés viennent au bureau au moins une fois par semaine et 53 % de trois à cinq jours », nuance Jessica Bouchard.

Glenn Castanheira remarque qu'on est encore loin de ce qui se passe à Calgary, où des tours sont désertées depuis plus de dix ans. « Le sort des immeubles de catégorie C, qui comptent pour 10 % de notre parc immobilier, est plus préoccupant », constate-t-il. Une réalité qui n'a rien de surprenant. Tout comme en hôtellerie ou dans le commerce de détail, ce sont les hôtels, les restaurants et les détaillants de meilleure qualité qui performant le mieux. Sur la rue Sainte-Catherine, entre Atwater et Saint-Urbain, le taux de non-occupation des commerces reste stable, à environ 11 %. Les rues périphériques, comme la rue Crescent au nord de Maisonneuve, et les locaux souterrains sont plus touchés. « En d'autres mots, tous les commerces qui n'étaient pas des commerces de destination ont eu plus de difficulté. Plusieurs ont même fermé leurs portes », résume le dirigeant.

Pour la directrice principale de la relance du centre-ville, Jessica Bouchard, le principal défi est de trouver un point d'équilibre entre mode hybride et présence au bureau pour maintenir la culture et la collaboration.

**PLUSIEURS PROBLÈMES**

À l'instar des autres centres-villes nord-américains, Montréal fait face à des problèmes de propreté et de sécurité. « Montréal est reconnue comme l'une des villes les plus sécuritaires du monde, mais le sentiment de sécurité semble s'effriter », avance Glenn Castanheira. La détresse mentale de la population marginalisée est en croissance. Le centre-ville est bien desservi par le transport en commun, mais jongle avec un défi de mobilité en raison des coupures de service qui augmentent. « On doit investir pour ne pas réduire l'offre ou la fréquence », dit Jessica Bouchard. L'arrivée du REM, vue d'un bon œil, risque de ne pas suffire pour résoudre le problème. Pour la directrice principale de la relance du centre-ville, le principal défi est de trouver un point d'équilibre entre mode hybride et présence au bureau pour maintenir la culture et la collaboration. L'autre défi concerne les espaces à bureaux. « Dans les immeubles de catégorie A et AAA, qui représentent 51 % de l'offre, ça se passe assez bien parce que les entreprises sont en croissance, elles investissent dans les espaces. Cependant, le taux de vacance continue de progresser dans les immeubles de catégorie B et C. »

**RELANCE**

Comme le centre-ville de Montréal a connu la deuxième plus forte croissance démographique au Canada, les services ne répondent plus à la demande. Le centre-ville a besoin d'écoles, de garderies, de supermarchés, de bibliothèques. La relance du centre-ville se fera sur plusieurs fronts, croit Glenn Castanheira. « On dépend de trois paliers de gouvernement, qui ont des champs de compétence très différents et qui semblent souvent avoir des intérêts divergents. Il faut concerter les efforts pour s'assurer que les investissements arrivent à bon port. Par exemple, en matière de mobilité, Montréal a besoin d'un plan structurant pour les prochaines décennies. » La compétition de Montréal n'est pas Québec ou Trois-Rivières, mais bien les autres grandes métropoles du monde, qui, elles, avancent à vitesse grand V pour rattraper le temps perdu.

D'autres villes, comme Paris ou New York, donnent de nouveaux usages aux immeubles de catégories B et C. « Ça peut être des espaces de travail partagé, des lieux regroupant des entreprises en démarrage où l'on va créer des synergies, illustre Jessica Bouchard. On peut aussi convertir les tours en logements lorsque l'espace s'y prête. » Pour Glenn Castanheira, l'idée est bonne surtout sur papier. « Dans les faits, une analyse récente démontrait qu'il y a moins de 1000 logements qu'il serait possible de bâtir dans les tours de bureaux du centre-ville. Ça peut sembler beaucoup, mais un seul projet résidentiel en compte davantage. » Les coûts de conversion sont faramineux, ce qui lui fait dire que ce n'est pas la panacée. « Ce qu'il faut surtout, c'est densifier le centre-ville, continuer ce boom immobilier résidentiel sans précédent et s'assurer que les nouveaux résidents veulent rester », estime-t-il. Les tours existantes doivent aussi être entretenues et répondre à la nouvelle réalité du marché du travail.

Ça fait plus de deux ans que la CCMM a le mandat de relancer le centre-ville. « La vitalité du secteur passe par la présence des travailleurs. Ce sont eux qui nourrissent l'activité économique », analyse Jessica Bouchard. L'organisme travaille avec les employeurs pour ramener les gens au bureau. « On travaille aussi avec des créateurs et des propriétaires immobiliers du centre-ville pour proposer de la nouveauté et des expériences. » La firme Harrison Fun a par exemple recouvert la terrasse de l'hôtel Delta d'un terrain de basketball intelligent l'an dernier. Moment Factory a imaginé Arcade, des jeux grandeur nature en réalité augmentée. Depuis le 4 avril, les visiteurs peuvent découvrir Miroir, Miroir, une série d'installations d'art immersif à la place Bonaventure. Au centre-ville, les beaux jours sont devant nous.

D'autres villes, comme Paris ou New York, donnent de nouveaux usages aux immeubles de catégories B et C.

PARTENAIRES PRINCIPAUX ET HÔTES OFFICIELS



# MONTRÉAL DU FUTUR 8<sup>e</sup> ÉDITION

UN ÉVÉNEMENT RASSEMBLEUR INCONTOURNABLE

**14 au 20 juin 2023** Accès libre et gratuit

Grande exposition de projets immobiliers et d'infrastructures dans  
TROIS ÉDIFICES EMBLÉMATIQUES DU CENTRE-VILLE

avec soirée d'ouverture VIP au 1000 De La Gauchetière



PLACE VICTORIA (lieu secondaire)



LE 1000 DE LA GAUCHETIÈRE (lieu principal)



TOUR CIBC (lieu secondaire)

[montrealdufutur.ca](http://montrealdufutur.ca)



Pour devenir PARTENAIRE et/ou EXPOSANT et/ou acheter des BILLETS VIP : 514 816-3720 [rjv@rjvcom.com](mailto:rjv@rjvcom.com)

Partenaires en date du 6 avril



## MONTRÉAL

## Où sont les boutiques ?

Le centre-ville de Montréal est à la croisée des chemins. Des bannières quittent un territoire de plus en plus envahi par les cônes orange. Banana Republic, Gap, American Eagle Outfitters : pour acheter des vêtements de ces marques connues, il faut maintenant se rendre au Carrefour Laval. Michel Leblanc, président et chef de la direction de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, donne son point de vue.

STÉPHANE DESJARDINS

Si la pandémie a affaibli les artères du centre-ville au bénéfice des banlieues et des arrondissements, les grands travaux d'aménagement, comme le REM et les aménagements de la rue Sainte-Catherine, n'ont pas aidé. Un cocktail parfait pour fragiliser les commerces. Les enseignes phares, comme Saks ou d'autres, ont quitté le centre-ville. « Ça ne signifie pas qu'elles ne vont pas revenir un jour. Mais il faut attirer les clients sans pour autant pouvoir offrir les facilités de stationnement des centres d'achats de la périphérie », avance Michel Leblanc, qui rappelle que la transition avait déjà été amorcée avant la pandémie.

Selon un sondage récent mené par la CMM, 32% des travailleurs ne veulent plus jamais revenir au bureau et 30% préfèrent un mode hybride sans présence obligatoire.

« Le commerce en ligne ne date pas d'hier et il a entraîné une reconfiguration du rôle des magasins dans les artères prestigieuses de toutes les grandes villes. Ce ne sont plus des lieux d'entreposage de produits à vendre, mais des destinations où les consommateurs vivent des expériences. Les boutiques deviennent des endroits où l'on teste les produits avant d'acheter. »

**TÉLÉTRAVAIL**

Les commerces du centre-ville ne peuvent vivre uniquement des résidents. Ils dépendent des touristes, des étudiants et des travailleurs des tours de bureaux. La Chambre a mené en mars un sondage qui fait état du télétravail au centre-ville : la moitié des répondants doivent obligatoirement se présenter au bureau, mais en formule hybride, 22% se rendent en ville sans y être obligés et 13% font leur navettage quotidien. Certains chiffres sont inquiétants : 32% des travailleurs ne veulent plus jamais revenir au bureau et 30% préfèrent un mode hybride sans présence obligatoire. Du côté des patrons, 14% souhaitent une présence obligatoire à plein temps. « On est loin d'une majorité, commente M. Leblanc. D'autant plus que 57% des employeurs demandent une formule hybride, mais avec présence obligatoire, tous les mercredis par exemple. Je m'attends à ce qu'ils décrètent que le lieu normal de travail, c'est le bureau, tout en adoptant une certaine flexibilité. La présence à temps plein au bureau va progressivement revenir, mais avec des ajustements. »

**DES RECONVERSIONS**

D'autres rues commerçantes connaissent des transformations. Des commerces emblématiques plient bagage, comme Arthur Quentin sur Saint-Denis. « Il y a vingt ans, c'était la mode de se stationner sur le Plateau et de sillonner cette rue pour arpenter les commerces et terrasses. Mais, l'offre s'est développée dans les banlieues et l'accès en ville est de plus en plus compliqué. Saint-Denis devient une rue commerçante de proximité. La rue Mont-Royal a très bien réussi cette reconversion. Mais la rue Sainte-Catherine ne peut pas devenir une destination de commerce de proximité. » Certains secteurs connaissent, il n'y a pas si longtemps, un succès retentissant, comme le Quartier latin ou le boulevard Saint-Laurent, au nord de Sherbrooke, avant de perdre leur attrait. Parallèlement, d'autres secteurs connaissent une renaissance, comme le Vieux-Montréal ou la rue Wellington. C'est un phénomène que connaissent certaines grandes villes, soutient Michel Leblanc.



© Helen Tansey

ENSEIGNE

# Roots veut étendre ses racines

**Roots, la marque à l'effigie du Canada, célèbre ses 50 ans cette année. Meghan Roach est la présidente-directrice générale de cette entreprise cotée au TSX depuis 2017. La dirigeante navigue dans les méandres des transformations du commerce de détail.**

PROPOS RECUEILLIS PAR EMILIE LAPERRIÈRE

## **Les tendances changent, la mode est fugace. Comment vous adaptez-vous ?**

Roots rejoint déjà plusieurs générations. La majorité de nos clients sont des femmes et elles achètent pour leur famille, dans toutes les catégories: femmes, enfants, hommes, accessoires et chaussures. Nos principaux clients ont tendance à être légèrement plus riches que la moyenne; ils s'intéressent au plein air et ils ont une vie active. La plupart ont aussi des enfants et plusieurs, comme moi, ont grandi avec la marque. Ils l'ont délaissée à un certain moment, puis y sont revenus. Il y a beaucoup de gens qui me disent que leurs enfants adorent Roots.

Pour rejoindre les jeunes, on fait des partenariats, par exemple avec Stadium Live, une plateforme pour les amateurs de sport, de culture et de divertissement de la génération Z. On a créé une collection de vêtements et d'accessoires numériques et des produits physiques avec eux. On a aussi engagé Joey Gollish comme directeur créatif en résidence. C'est la première fois de son histoire que Roots choisit un créateur externe. L'an dernier, sa collaboration avec la marque Mr. Saturday, nous a conquis. À 29 ans, il rejoint une clientèle plus jeune.

Pour les jeunes, l'aspect durable est important, tout comme la diversité, l'équité et l'inclusion. La majorité de nos produits sont maintenant fabriqués avec des matériaux durables, un changement majeur pour la marque. On propose aussi des vêtements non genrés et on a élargi la gamme de tailles d'une grande partie de notre collection, jusqu'à XXXXL pour les femmes. On mise sur l'inclusion et sur la diversité dans les campagnes et les collaborations.

La majorité de nos produits sont maintenant fabriqués avec des matériaux durables, un changement majeur pour la marque.

**Est-ce que la pandémie et les effets du contexte actuel changent les habitudes?**

Roots est une entreprise multimode. On a un inventaire plein, alors on livre les commandes de commerce électronique à partir des boutiques et de notre centre de distribution. Vous pouvez ramasser votre commande en magasin ou la faire livrer. Et si vous visitez un de nos magasins et que le produit souhaité n'est pas disponible, vous pouvez le commander en ligne sur place. On a aussi réalisé que 60% de notre clientèle veut toucher le produit avant de l'acheter. Dans la réalité post-pandémique, les magasins occupent une place stratégique.

Je suis devenue PDG en janvier 2020. Depuis, il y a évidemment eu la pandémie et la guerre en Ukraine. Maintenant, on gère un défi économique mondial : la récession, ou le malaise économique, constituent une période difficile pour les entreprises. Roots existe depuis 50 ans; on a

« On se rend compte que 60% de la clientèle veut toucher le produit avant de l'acheter. »

– Meghan Roach

une clientèle vraiment fidèle, la marque a un bon capital et on est très bien placés pour traverser les turbulences. On pense aux investissements, au positionnement à venir, à nous moderniser et à rester pertinents d'un point de vue commercial. On doit rester en phase avec l'évolution des habitudes. En tant que PDG d'une entreprise bien établie, je dois réfléchir constamment à mon rôle, aux facteurs externes qui vont avoir un effet sur la compagnie et qui vont modifier ma stratégie au fur et à mesure.

On mise sur des programmes d'ambassadeurs de marque pour augmenter la notoriété mondiale de Roots.

**Quels sont les prochains tournants?**

On reste prudents, mais on vise une plus grande croissance à l'avenir. On a maintenant une nouvelle agence média interne et on mise sur des programmes d'ambassadeurs de marque pour augmenter la notoriété mondiale de Roots. C'est un objectif très important pour nous. On a établi une présence en Chine. Il y a beaucoup de potentiel sur les marchés chinois et américain. On investit pour augmenter la notoriété de la marque ainsi que la présence numérique et, éventuellement, pour bonifier une présence physique. On veut aussi investir davantage dans l'analyse de données.

On a des projets pour le Québec, mais je ne peux rien dévoiler pour l'instant! Le Québec est un marché très important pour nous et nous allons d'ailleurs rénover plusieurs boutiques. On va continuer à investir davantage, car les possibilités sont grandes.

**La culture au travail change, comment envisagez-vous le quotidien?**

Je crois qu'avant tout, il faut être honnête et transparent. Ça fait partie de mes valeurs et ça a influencé la façon dont j'ai dirigé l'entreprise. Je me concentre sur la création de valeur pour les parties prenantes. Je réfléchis aux décisions que je peux prendre pour aider cette entreprise et la marque à long terme. Je veux donner la possibilité aux gens de progresser, d'assumer de nouvelles responsabilités. Et ces deux dernières années m'ont amenée à travailler mon empathie en tant que leader.

# Rachel

*Se sentir belle et bien au quotidien*



Rachel est là pour apporter une touche de féminité et de raffinement à ta garde-robe. Grâce à ses doux imprimés floraux dessinés à Montréal, aux tissus de qualité qu'elle choisit et aux coupes qui conviennent à toutes les morphologies, Rachel est la marque de vêtements éco-reponsables qu'on adopte pour se sentir confortable, élégante et en confiance, tous les jours.

**Fromrachel.com**

# Deux projets phares pour MSDL au centre-ville de Montréal

Du planétarium Dow au complexe des sciences du campus MIL, la firme Menkès Shooner Dagenais LeTourneur Architectes (MSDL) transforme le visage de Montréal. Rencontre avec la cofondatrice et incontournable architecte, Anik Shooner.

EMILIE LAPERRIÈRE

## 1 Square Phillips

Avec une tour résidentielle de 61 étages, le 1 Square Phillips va dominer le paysage de Montréal. Le complexe, qui se déclinera en trois phases, a demandé une longue réflexion à ses concepteurs. « C'était un site enclavé, un stationnement de surface, rappelle Anik Shooner. Il fallait inventer un milieu de vie là où il n'y en avait jamais eu. » Même si le terrain se trouve au cœur du centre-ville, c'est la première fois qu'on y érige un bâtiment. L'équipe a décidé de ne pas construire deux tours. « On a plutôt imaginé une tour avec un bâtiment plus bas, en forme de L. Ça permet de créer un jardin à l'intérieur de l'espace », explique l'architecte. Les résidents peuvent vivre dans l'action et s'abriter dans une oasis de verdure derrière la porte cochère. Les deux édifices visent deux expériences distinctes. Le plus grand offre une vue sur la ville, le fleuve et la montagne alors que le petit donne le sentiment de vivre proche du jardin, de la nature. Piscine, spa, parc canin, espace de cotravail, immense terrasse au 50<sup>e</sup> étage: les espaces communs sont pensés pour la vie moderne: « On voulait bâtir une communauté, à la manière de la vie de quartier. » L'aménagement paysager sera signé par Claude Cormier et un hôtel va s'ajouter dans la troisième phase.

## Siège social de la Banque Nationale

MSDL a aussi remporté le concours d'architecture pour le nouveau siège social de la Banque Nationale. Les architectes ont été inspirés par les valeurs de l'entreprise pour dessiner leur proposition. « La Banque Nationale fait partie de notre histoire. C'est celle des gens d'affaires, des entrepreneurs. C'est une grande banque, solide, rassurante, mais agile en même temps », estime Anik Shooner. Le concept mis de l'avant est différent: « On a misé sur une architecture innovante, audacieuse et accueillante. » MSDL espère créer non seulement un milieu de vie pour les employés, mais également un legs à la ville de Montréal. Le nouvel immeuble se tiendra à la frontière du Vieux-Montréal et du quartier des affaires, à l'entrée de la ville. La verdure y tient une place importante. Il y aura un jardin, des arbres sur le toit de la tour et sur le toit du grand hall, aux abords de la cafétéria. Le terrain du siège social sera aménagé en parc

« C'est tout un symbole pour nous de pouvoir contribuer à un tel projet. »

ouvert au public. « On a implanté la tour de façon à exploiter les vues sur Montréal. Le grand volume a été sculpté pour permettre au soleil de s'infiltrer », ajoute-t-elle. MSDL a aussi choisi des escaliers en façade. Cet espace vertical vitré, qui couvre une grande partie de la tour, abrite deux aires de collaboration.

Pour l'architecte, ces deux bâtiments participeront à la relance du centre-ville. « J'en suis convaincue. Avec la Banque Nationale, on parle de 12000 personnes. Et le 1 Square Phillips ajoute à la mixité du quartier. Les bâtiments comme ça offrent une vie de communauté dont les gens ont besoin plus que jamais. »

Cette entrevue a été menée de façon indépendante par la rédaction de Premières en affaires. Pour des raisons contractuelles qui concernent les protagonistes de l'article, le texte a été relu par la Banque Nationale.

# Chez Bastium, Franciska Brien-Tourigny prend les devants

Anciennement propriétaire de cliniques d'ostéopathie sur la Rive-Sud de Montréal, Franciska Brien-Tourigny est récemment devenue actionnaire de Bastium Construction. « J'ai su faire ma place. J'encourage mes paires à prendre la leur dans cette industrie autrefois très fermée aux femmes. Il y a encore beaucoup de préjugés, mais quand on fait nos preuves, on réussit à faire sa place. »

Fondée en septembre 2019 par le conjoint de Franciska Brien-Tourigny, Patrice Gravel, l'entreprise Bastium Construction est une référence dans la construction de bâtiments résidentiels lourds, commerciaux et industriels. « On se positionne comme entrepreneur général. C'est notre plus grande force. On donne un service aux clients sans les concurrencer en batissant des projets, précise la femme d'affaires. Quand la pandémie a frappé, l'entreprise avait à peine six mois d'existence et ça ne faisait que deux semaines que j'étais arrivée. Au lieu de tout mettre sur la glace, Patrice et moi avons décidé de foncer. La pause nous a aidés à clarifier nos procédures, à embaucher du personnel et à nous organiser pour être plus efficaces. Quand les chantiers ont repris, nous étions prêts. »

## Des valeurs et une culture d'entreprise

Chez Bastium Construction, la passion, la rigueur et les résultats forment les valeurs de l'entreprise. « En choisissant des gens passionnés et rigoureux dans leur travail, les résultats sont au rendez-vous et le client est satisfait. Nous nous basons toujours sur nos valeurs afin de prendre nos décisions dans la gestion de nos ressources humaines », explique sans hésitation la nouvelle actionnaire. C'est elle qui gère le département des ressources humaines. « Parfois, nous laissons un poste vacant durant une certaine période, le temps de trouver la bonne personne. Les qualités techniques d'un candidat sont très importantes, et nous les prenons en considération, mais nous voulons des gens qui sont en accord avec notre culture d'entreprise. »

Avec un carnet de commandes de plus d'un milliard de dollars pour des projets d'envergure au Québec, Bastium Construction s'impose comme un des plus importants joueurs de l'industrie. Bastium est notamment reconnu pour avoir réalisé et livré le projet ÉOLIA au quartier Solar à Brossard, le projet LUCA à Laval et une réfection de résidence pour personnes âgées sur l'avenue du Parc à Montréal.



« Au lieu de tout mettre sur la glace pendant la pandémie, on a décidé de foncer. Quand les chantiers ont repris, nous étions prêts. »

– Franciska Brien-Tourigny

En construction, l'impressionnant projet NOBEL au quartier Solar, en consortium avec Edyfic, et le projet Wellington sur le Bassin à Griffintown se déploient à bon rythme. « Nous avons tout récemment commencé le projet CARA à Vaudreuil, la première de quatre tours, qui totalise 850 unités locatives, ainsi qu'un projet locatif sur deux phases à Gatineau, une première expérience dans cette région. » Le rythme d'exécution et la collaboration avec les entreprises locales sont primordiaux: « On compte bien réussir l'exécution des projets de la région de Gatineau aussi bien que ce qu'on réalise dans la grande région montréalaise. »





## Le savoir, un legs durable.

Faites un don planifié qui façonnera l'avenir.



Un don planifié peut vous aider à accomplir vos objectifs financiers, philanthropiques et de planification successorale.

**Composez le** 1 888 777-3330, poste 8945,  
pour en savoir plus.

[concordia.ca/donsplanifies](https://concordia.ca/donsplanifies)

**CONCORDIA**

## Philanthropie : les femmes sont au rendez-vous

**Au Québec, 15 000 organismes de bienfaisance contribuent à renforcer le tissu social en remplissant une multitude de missions. Une nouvelle étude menée par Épisode et présentée par la CDPQ en collaboration avec RBC, le Conseil des arts de Montréal, la Fondation du Grand Montréal et Le Devoir cherche à comprendre les motivations des femmes d'affaires qui s'engagent. La diversité et la parité sont des richesses pour les collectivités. En faisant rayonner des femmes philanthropes, Épisode et ses partenaires entendent encourager une nouvelle génération de leaders à s'engager.**

Ces textes sont publiés grâce au soutien de la CDPQ. Le dossier a été rédigé par Irene Ruby Pratkanis pour Premières en affaires.

#### **Une première étude sur le sujet**

Laetitia Shagetz dirige Épisode, une firme montréalaise d'experts-conseils en philanthropie qui collabore souvent avec des bénévoles d'affaires. « Les organismes sans but lucratif font partie du filet social québécois, mais les bénévoles d'affaires sont tout aussi importants. » L'équipe d'Épisode constate pourtant un défi de recrutement de femmes dans les conseils d'administration de grandes fondations et dans des rôles de sollicitation. Si la parité est une richesse pour toute organisation, pour solliciter davantage de bénévoles féminines, il faut avant tout « mieux comprendre ce qu'elles aiment et ce qu'elles veulent ».

Dans le cadre de l'étude *Les leaders féminines et la philanthropie*, Léger, a questionné plus de 500 bénévoles d'affaires québécois actuels et potentiels. L'objectif: comprendre les motivations et les besoins des leaders féminines qui s'engagent dans la pratique du bénévolat d'affaires. Sur les 500 personnes interrogées, environ 37 % des répondants et répondantes disaient faire du bénévolat d'affaires. Sans surprise, le manque de temps est l'obstacle le plus fréquemment invoqué, tous les groupes d'âge et de genre confondus. Près de 40 % des femmes cadres et dirigeantes ont aussi cité le manque d'occasions.



**« Les organismes sans but lucratif font partie du filet social québécois, mais les bénévoles d'affaires sont tout aussi importants. »**

– Laetitia Shagetz, présidente d'Épisode

L'étude a également interrogé un sous-groupe de femmes philanthropes bien établies. Altruisme, engagement auprès de sa communauté, soutien en faveur d'une cause chère, le sentiment d'utilité et le partage de savoir arrivent en tête de liste des raisons qu'elles évoquent pour s'impliquer. D'après le rapport, « les motivations qui s'apparentent davantage au développement professionnel ou d'affaires semblent pousser aussi

des femmes philanthropes bien établies à s'engager. Elles sont plus nombreuses à vouloir partager leur expertise, exercer une influence et développer des liens d'affaires ».

Une proportion de 36 % des femmes sondées occupaient un poste au conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif, contre 27 % pour les hommes; ces derniers étaient plus portés à participer à un événement de financement, à un défi sportif ou à aider physiquement, en livrant des repas. Les femmes quant à elles seraient plus portées à vouloir contribuer en mettant leur expertise à profit. Les femmes philanthropes semblent enfin davantage enclines à choisir une cause par intérêt personnel ou en raison d'un lien personnel. Laetitia Shagetz observe que les femmes tiennent à s'assurer de répondre aux attentes et d'être utiles avant d'accepter un poste – une tendance qui se reflète également dans le monde des affaires au sens large. En règle générale, les femmes ont moins d'aisance à solliciter que les hommes: même si la majorité

**Selon l'étude, 38 % des femmes sondées ne s'engagent pas en faveur de causes ou d'activités philanthropiques par manque d'occasions.**

des femmes bénévoles sondées sollicitent des dons dans le cadre de leur engagement, moins d'une bénévole cite cette activité comme une préférence.

Ces distinctions sont de belles occasions pour le recrutement. Avant de s'engager comme bénévoles, les femmes « ont besoin de savoir dans quoi elles s'embarquent et ce qu'on attend d'elles », observe Amélie L'Heureux, experte-conseil chez Épisode et directrice de l'étude. Elle considère que des perspectives de mentorat et de travail d'équipe peuvent attirer plus de femmes vers le bénévolat d'affaires. « Cessons de solliciter des femmes en ayant en tête un modèle de bénévolat traditionnel. La philanthropie s'est perpétuée depuis des dizaines d'années par des modèles uniquement masculins. Pour recruter des femmes, il faut savoir qui elles sont et ce qui les motive. Il faut travailler avec elles à déterminer les aspects de leur rôle pour une initiative philanthropique », résume Amélie L'Heureux.



**« La philanthropie s'est perpétuée depuis des dizaines d'années par des modèles masculins. Pour recruter des femmes, il faut savoir qui elles sont et ce qui les motive. »**

– Amélie L'Heureux, conseillère principale chez Épisode

## La mission d'Ani Castonguay

La CDPQ est souvent appelée le bas de laine des Québécois. L'organisation investit les fonds de ses déposants au bénéfice de plus de 6 millions de personnes. Elle finance et accompagne des entreprises au Québec et à l'international dans des secteurs variés. La CDPQ s'engage par ailleurs dans de nombreuses initiatives philanthropiques, notamment la lutte contre la pauvreté, la persévérance scolaire, l'accès à la culture, l'innovation en santé, la lutte aux changements climatiques ou le soutien à la recherche universitaire. Ani Castonguay, première vice-présidente, Affaires publiques à la CDPQ, dirige les initiatives philanthropiques de la Caisse. Voici sa mission.

RUBY IRENE PRATKA

« La CDPQ a un double mandat : générer des rendements et contribuer au développement économique du Québec, explique Ani Castonguay. Évidemment, ça se fait avec nos investissements, mais aussi grâce à d'autres initiatives. La philosophie de base est celle du capital constructif, c'est-à-dire de créer de la valeur et d'avoir une influence positive au-delà de l'investissement. Cela s'applique aussi à la philanthropie. »

La CDPQ vise les contributions qui ont le plus de retombées. « On demande toujours aux organismes : quelle va être la répercussion du programme que vous nous proposez d'appuyer ? C'est très important pour nous, relate Ani Castonguay. Par exemple, au début de la pandémie, nous avons choisi des organismes qui allaient appuyer les populations les plus vulnérables. »

La CDPQ accorde par ailleurs une attention particulière aux causes environnementales et aux pratiques écologiques des organismes lorsqu'elle regarde un dossier. « Les organismes augmentent leurs chances d'avoir un financement de notre part s'ils se préoccupent de la diversité ou s'ils ont des pratiques durables », ajoute la dirigeante.

### Une culture d'entreprise

La philanthropie joue un rôle clé dans la culture de travail à la CDPQ. Plus de 140 employés, dont plus de 60 femmes, participent bénévolement aux conseils d'administration de dizaines d'organismes sans but lucratif. En 2021, la levée de fonds interne annuelle au profit de Centraide a été pilotée par un comité paritaire de 25 employés ; jumelée à la contribution de la CDPQ, l'initiative a généré plus de un million de dollars de dons, un record. L'organisme soutient aussi les personnes qui font du bénévolat ou qui participent à un défi caritatif. Le programme Impact 20-35 stimule l'engagement des employés de 35 ans et moins, avec des maillages et des présentations dans les organismes qui ont besoin d'expertise.

### Une mission personnelle

Ani Castonguay s'engage de façon personnelle auprès de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants. Elle le fait pour redonner à l'hôpital qui a soigné son fils quand il a été hospitalisé, mais aussi pour les jeunes patients, leurs familles et les soignants. « On est très vulnérable



« La philosophie de base de la CDPQ est celle du capital constructif, c'est-à-dire de créer de la valeur et d'avoir une influence positive, au-delà de l'investissement. Cela s'applique aussi à la philanthropie. »

– Ani Castonguay,  
première vice-présidente,  
Affaires publiques à la CDPQ

comme parent quand quelque chose comme ça se passe, mais il y a toute une équipe de soignants qui nous appuie », raconte cette dirigeante. « Notre histoire finit bien et je vais la raconter autant de fois qu'il le faudra ; quand on a une cause à cœur, c'est naturel de s'engager. » Elle propose aux femmes d'affaires qui veulent le faire de décrocher le téléphone et d'appeler un organisme dont la mission leur parle. Si elles voient une possibilité d'engagement, Ani Castonguay encourage les femmes à proposer les mandats à d'autres femmes. « Quand j'ai appelé au Children, j'ai pris une grande respiration. Je me suis dit : "Le pire qui peut arriver, c'est qu'ils me disent non, mais si ça marche, ça me permettra d'avoir une contribution réellement significative." » Encourageons les femmes à en faire autant.

## Elles s'engagent

Kim Thomassin est première vice-présidente et cheffe, Québec à la CDPQ ; Catryn Pinard dirige Nationex, une grande entreprise familiale dont elle a repris les rênes ; Andrea Gomez a lancé la ligne de cosmétiques Omy, une jeune pousse qui ne cesse de grandir. Les trois femmes donnent du temps, s'engagent et contribuent à leurs façons. Voici leurs profils philanthropiques.



© Bénédicte Brocard

« Il ne faut pas être gênée quand on sollicite des fonds pour une bonne cause et parler avec son cœur. »

– Kim Thomassin,  
première vice-présidente et cheffe,  
Québec à la CDPQ

### Kim Thomassin L'ADN de la philanthropie

Kim Thomassin, première vice-présidente et cheffe, Québec à la CDPQ, a grandi dans une famille où le bénévolat faisait partie du quotidien. Cet engagement se décline aujourd'hui dans toutes les sphères de sa carrière.

RUBY IRENE PRATKA

« Mes parents aidaient les autres et se sont toujours impliqués dans leur communauté », raconte Kim Thomassin, originaire de Québec, où l'on trouve une tradition bien ancrée de bénévolat. « L'engagement, ça fait partie de mon ADN familial, mes parents ont été des modèles pour moi et cela a marqué mon cheminement personnel et

professionnel. » Aujourd'hui maman, Kim Thomassin compte bien transmettre ces valeurs à sa fille.

Tout au long de son parcours professionnel, elle reconnaît avoir eu le soutien de ses employeurs. C'est une grande chance quand l'engagement social et la philanthropie font partie de la culture d'entreprise. Aujourd'hui, « j'épouse des causes qui me rejoignent et où je pense que je peux faire une réelle différence », admet Kim Thomassin.

### Un parcours exemplaire

La dirigeante privilégie les initiatives philanthropiques qui lui donnent la possibilité de travailler en équipe, à l'interne avec ses collègues de la CDPQ, mais aussi dans la communauté. Grande donatrice à Centraide du Grand Montréal – son « premier amour » dans le monde philanthropique – et coprésidente de la campagne pour l'Hôpital de

Montréal pour enfants, elle a aussi accepté la présidence d'honneur pour l'organisation de la soirée-bénéfice À Votre Santé! au profit de l'hôpital Maisonneuve-Rosemont. « On rencontre des personnes incroyables dans ces comités », confie Kim Thomassin, qui reconnaît aussi l'importance d'évaluer les besoins et de trouver les bonnes personnes. « Je voudrais dire oui tout le temps, mais je ne peux pas. Il y a quelques années, j'ai été approchée par une superbe cause qui, pour des raisons personnelles, n'était pas pour moi. J'ai présenté une autre femme, qui a fait un superbe travail, et l'organisme a atteint des records. » C'est important de passer la balle à la suivante pour que plus de femmes s'impliquent.

La sollicitation peut être une expérience intimidante pour certains: « Il faut mettre de côté toute gêne et parler avec son cœur », conseille celle qui a levé des fonds au profit de nombreuses causes. « Quand on dit oui à une cause, on devient une ambassadrice, donc il faut le faire à fond.



**« Trouvez ce qui vous rejoint et concentrez-vous là-dessus; ça n'a pas besoin d'être grand. Parrainer une famille ou faire une levée de fonds pour une cause: on peut tous faire quelque chose. »**

– Catryn Pinard,  
présidente et chef de la direction,  
Nationex

## Chez Nationex, Catryn Pinard donne au suivant

En 2015, Catryn Pinard devient présidente de Nationex, une entreprise de camionnage cofondée par ses parents et trois autres actionnaires à Longueuil, en 1980. Elle reprend l'entreprise comme seule propriétaire trois ans plus tard. Elle maintient également une tradition bien ancrée de donner au suivant. Pendant des décennies, ses parents et leurs employés livraient des paniers de Noël à des familles dans le besoin dans la région de Longueuil. « Nous agissons, à notre manière dans notre communauté », dit Catryn Pinard. Si Nationex livre des colis aux quatre coins du Québec et de l'Ontario, l'entreprise demeure bien ancrée dans la Rive Sud.

RUBY IRENE PRATKA

Tous les ans, depuis les tout débuts, Nationex collabore avec des organismes caritatifs locaux pour choisir des familles dans le besoin et leur offrir un panier de Noël ainsi que des jouets.

Avant la pandémie, se réunir entre collègues pour emballer les cadeaux était un rituel que tous les employés et leurs enfants ou adolescents adoraient. Les jours de livraison, quatre camions étaient chargés de collecter les denrées amassées en collaboration avec des épiceries locales. Et puis le père Noël en personne débarquait chez les familles. « On fait dans la logistique et, justement, ça prend un minimum de logistique pour arrimer tout ça ! », lance Catryn Pinard, le sourire aux lèvres.

### Une planification qui fonctionne

Ces efforts sont compensés par les sourires des enfants et un certain sentiment de justice. « Tous les enfants, peu importe d'où ils viennent, ont le droit de recevoir des cadeaux de Noël et de voir le père Noël ! », résume Catryn Pinard. Dans leur engagement caritatif et communautaire, Catryn Pinard et Nationex conservent une ligne directrice: aider les enfants dans le besoin. En 2014, ils ont créé la Fondation Nationex pour l'enfance. Au cours de l'année, la

fondation a fait plusieurs dons aux organismes qui appuient les mères célibataires et les enfants, dons qui sont souvent financés par des levées de fonds à l'interne. Catryn Pinard et son conjoint ont aussi créé une fondation familiale. Par l'entremise de cette fondation, leurs enfants versent un montant à des causes de leur choix pour poursuivre la tradition. « On veut susciter ce genre de conversation: j'ai tel montant d'argent à donner, qu'est-ce que j'en fais? »

Avec la pandémie et les départs à la retraite, Catryn Pinard se questionne sur l'avenir de la distribution des paniers de Noël, mais pas sur le bien-fondé de l'engagement social. « Est-ce qu'on fait les paniers de Noël ou est-ce qu'on donne des heures à nos employés pour du bénévolat? On se pose la question. On ne peut pas dire oui à tout, même s'il y a plein de choses intéressantes. » Catryn Pinard conseille vivement aux entrepreneures de s'engager à une échelle qui leur convient: « Trouvez ce qui vous rejoint et concentrez-vous là-dessus; ça n'a pas besoin d'être grand. Parrainer une famille ou faire une levée de fonds pour une cause: on peut tous faire quelque chose. »

## Omy Laboratoires, une petite entreprise au grand cœur

Andrea Gomez est arrivée à Québec avec sa famille, à l'âge de 16 ans, en 2007. Elle ne parlait pas français, mais portait dans ses valises ses ambitions et sa passion pour le monde des cosmétiques. En 2023, à 31 ans, elle raconte dans un français assuré et débordant d'enthousiasme la différence qu'elle souhaite faire avec Omy Laboratoires, un laboratoire de produits cosmétiques naturels personnalisés dont elle est la cofondatrice.

RUBY IRENE PRATKA

Adolescente, elle avait de la difficulté à trouver un produit efficace sur plusieurs problèmes de peau, dans son cas anti-acné et anti-rougeurs. Pour aider d'autres personnes avec des

problèmes de peau complexes, elle s'est lancée dans la confection de cosmétiques sur mesure. Après une première tentative, elle et sa partenaire d'affaires, une chimiste, ont persévéré. Elles ont développé un outil d'intelligence artificielle qui analyse la peau à partir de photos et d'un sondage pour proposer un produit sur mesure. En activité depuis quatre ans, Omy Laboratoires compte 39 employés. L'entreprise envisage une expansion vers le marché américain.

### Un engagement qui prend tout son sens

Depuis les tout débuts, Omy soutient plusieurs causes, comme le YWCA de Québec, qui offre des services d'hébergement et de soutien aux femmes victimes de violence conjugale ou à risque d'itinérance, et des programmes éducatifs pour filles axés sur les droits et l'inclusion. Andrea Gomez a assuré la présidence d'honneur de la campagne de financement de l'organisme en 2021, fait don de certains de ses produits et levé des milliers de dollars.

« C'est mon parcours personnel qui m'a amenée à m'intéresser à la cause des femmes », raconte l'entrepreneure. « Je viens d'un pays très patriarcal où c'est l'homme qui gère. J'ai déménagé ici avec mes parents, qui ont divorcé tout



**« Mon objectif, c'est de pouvoir donner aux femmes qui ont eu moins de chance l'occasion de s'épanouir pour arriver à contribuer à notre société. »**

– Andrea Gomez, directrice générale et cofondatrice d'Omy Laboratoires

de suite après. Ma mère s'est un peu rebellée. » Après la séparation, Andrea et sa mère ont reçu un soutien précieux des églises et des organismes communautaires. « Ça nous a permis de nous en sortir, et ça m'a permis d'être la femme que je suis aujourd'hui. Mon objectif, c'est de pouvoir donner aux femmes qui ont eu moins de chance l'occasion de s'épanouir pour arriver à contribuer à notre société. »

Au début de la pandémie, la jeune entreprise de cosmétiques s'est consacrée à la fabrication de désinfectants. Omy a offert plus de 20000\$ de gels aux établissements de santé locaux, comme le CHSLD de Québec où la mère d'Andrea travaillait comme préposée aux bénéficiaires : une grande fierté pour l'entrepreneure. Omy s'engage aussi avec Égale Canada et la Fondation Émergence, qui défendent les droits des personnes LGBTQ+, et avec la Fondation du cancer du sein du Québec. Après les incendies qui ont ravagé une partie de l'Australie en 2020, la compagnie a aussi fait deux campagnes de financement pour la fondation Friends of the Koala.

En plus de lever des fonds, l'entreprise donne des bourses et présente des conférences aux filles et aux jeunes femmes passionnées des sciences ou de l'entrepreneuriat : « On nous a dit que depuis qu'on a commencé à s'impliquer auprès de la faculté, le nombre d'intentions d'entreprendre chez les étudiantes en sciences a augmenté. C'est agréable d'entendre ça. On pense souvent que seulement les grandes entreprises ou les personnes riches peuvent faire de la philanthropie. Notre histoire montre que même quand on est une petite entreprise, on a la capacité d'aider, et c'est vraiment valorisant. »



© Andrej Lisakov

## RÉSEAUX D'AFFAIRES

# Un effet de levier qui n'est plus à démontrer

**Si vous vous sentez seule en tant qu'entrepreneure, vous n'êtes pas... seule.**

RUBY IRENE PRATKA

Dans la région de la Capitale-Nationale, l'Association des femmes entrepreneures de Québec (AFEQ) réunit les femmes entrepreneures et les femmes d'affaires qui travaillent dans un large éventail de domaines

pour des activités de développement professionnel.

La présidente de l'AFEQ, Julie Politi, a découvert l'association après avoir déménagé dans la région il y a plusieurs années: «J'avais envie de m'engager dans un réseau qui soutient l'entrepreneuriat féminin, mais aussi le développement professionnel des femmes en général. Je crois qu'il peut y avoir des arrimages ou des

«L'entrepreneuriat vient avec beaucoup de montagnes russes, surtout dans les premières années. Une fois qu'on a passé les étapes difficiles, on peut redonner aux suivants.»

– **Julie Politi,**  
présidente de l'AFEQ

bénéfiques à travailler à la fois avec des professionnelles qui sont employées des grandes entreprises, et des entrepreneures. Il y a beaucoup de liens à faire entre ces deux milieux.»

Pour Julie Politi, les réseaux sont aussi utiles pour briser la solitude du travail autonome – qui s'est accentuée pendant la pandémie – et pour encourager les membres à s'entraider: «C'est important de se trouver des alliés pour se développer, mais aussi pour juste avoir une oreille, parler à des personnes qui vivent la même réalité.» En plus de son emploi chez Desjardins, Julie Politi est maman d'un enfant de trois ans. Elle consacre une vingtaine d'heures par semaine à l'AFEQ et au conseil d'administration d'une entreprise sociale. À l'heure actuelle, elle réfléchit à l'importance de la philanthropie et de l'engagement social pour les membres de l'AFEQ: «C'est compliqué, parce que l'entrepreneuriat vient avec beaucoup de montagnes russes, surtout dans les premières années. Une fois qu'on a passé les étapes difficiles, on peut redonner aux suivants.»

## Entrepreneuriat et philanthropie : parlons-en...

L'esprit d'entreprise désigne le processus de création et de gestion d'une entreprise commerciale en vue d'une réussite financière. Il implique d'identifier les opportunités, de prendre des risques et de développer des idées et des solutions innovantes aux problèmes. Les entrepreneurs sont connus pour leur capacité à penser de manière créative, à prendre des risques et à s'adapter à des circonstances changeantes. La philanthropie, quant à elle, consiste à redonner à la société par le biais de dons de charité ou de bénévolat. Les philanthropes sont animés par le désir d'avoir une influence positive sur la société et d'améliorer la vie des autres. Si l'entrepreneuriat et la philanthropie peuvent sembler être des domaines différents, ils peuvent en fait être très étroitement liés. Les entrepreneurs qui réussissent dans leurs entreprises



« L'entrepreneuriat et la philanthropie peuvent être étroitement liés. »

- Anne-Solène Rioult

deviennent souvent riches et peuvent choisir d'utiliser leurs ressources pour soutenir des causes sociales par des efforts philanthropiques. En fait, certains entrepreneurs ont construit leur entreprise autour de causes sociales ou environnementales, comme le commerce équitable ou l'agriculture durable. Ces types d'entreprises sont souvent appelés « entreprises sociales » et sont conçus pour avoir des retombées positives sur la société tout en générant des bénéfices. En outre, de nombreux entrepreneurs qui ont réussi financièrement choisissent de redonner à leur communauté en soutenant des organisations caritatives ou des causes qui leur tiennent à cœur. Il peut s'agir de faire des dons, de donner de leur temps et de leur expertise, voire de créer leur propre fondation caritative. En conclusion, l'entrepreneuriat et la philanthropie peuvent être étroitement liés, et les entrepreneurs qui réussissent utilisent souvent leurs ressources et leur expertise pour exercer une influence positive sur la société par le biais d'efforts philanthropiques.

Anne-Solène Rioult  
est cofondatrice d'AGORAlliance  
agoralliance.com

# Des cheffes qui savent bien s'entourer pavent la voie vers un avenir sain, durable et juste.

Rejoins une communauté  
d'entrepreneur·e·s  
engagé·e·s >



[entrechefspme.com/premieres](https://entrechefspme.com/premieres)



## Un urgent besoin de sobriété

**On ne communique plus sur les réseaux sociaux. On étale. Ses succès autant que ses excès. Les vacances extraordinaires avec les enfants. La nouvelle voiture électrique, attendue depuis si longtemps. Le nouveau gadget dernier cri.**

VÉRONIQUE ARSENAULT

On étale, parce qu'on veut montrer son bonheur. Sa réussite. L'inflation, ce n'est pas dans notre monde. On est immunisés. On est au-dessus de ça. Vous me direz que l'univers numérique n'est pas le seul endroit où l'on cherche à afficher sa prospérité. Pourtant, si l'on regarde attentivement autour de nous, on peut facilement trouver des gens qui en arrachent; qui n'ont rien à montrer, même s'ils ne baissent jamais les bras. Les banques alimentaires ne vivent pas une hausse fulgurante d'achalandage avec des amis imaginaires. Ces individus sont autour de nous. Ceux qui se demandent comment faire pour les prochaines vacances familiales, ou qui se demandent carrément s'ils pourront en prendre. Ceux qui contribuent malgré eux à l'étalement urbain, déracinés



« La pénurie de main-d'œuvre et la fatigue accumulée depuis la pandémie pèsent sur notre santé mentale collective. »

– Véronique Arsenault

de quartiers où ils ont vécu presque toute leur vie, faute de pouvoir se loger autrement à prix décent. Ils sont partout autour de vous. Ils ne le diront pas. Pour eux, la discrétion devient le dernier rempart de dignité. Nous pouvons tous apprendre de cette retenue. Et ça n'a rien à voir avec un supposé manque d'ambition ou un besoin de cacher un succès issu du péché. Nous avons besoin de sobriété. En fait, on n'aurait jamais dû s'en passer. Peut-être qu'on réussira à se sauver d'une récession. Tant mieux me direz-vous. Mais il y a bien d'autres maux que nous ne pourrions éviter. Les effets de l'inflation galopante des dernières années se font encore sentir. La pénurie de main-d'œuvre et la fatigue accumulée depuis la pandémie pèsent sur notre santé mentale collective. Il y a encore plusieurs sources d'instabilité, d'incertitude, d'insécurité. Un cocktail de mots toxiques dans une société déjà affaiblie par des épreuves hors du commun. Nous avons besoin de sobriété. Pour éviter une spirale infinie. Mais aussi pour prendre soin de nous et de nos semblables.

## Les moyens de la classe moyenne

« Comment les gens font-ils pour arriver? » Cette question, je me la suis posée à maintes reprises ces dernières années. Elle a servi de questionnement de départ du documentaire *Les moyens de la classe moyenne* que j'ai animé et produit pour Télé-Québec. Bien avant l'inflation galopante qui a suivi la pandémie, l'effritement de la qualité de vie de la classe moyenne était déjà tangible. Ce groupe, qui représente près de 50% des citoyens québécois, est clairement sous pression. Fortement imposée par le fisc, la majorité silencieuse se fait de plus en plus audible. Elle revendique qu'on lui donne un peu plus d'oxygène. Car l'augmentation du coût de la vie pompe l'air de ces citoyens travailleurs, confrontés à des choix qui ne s'imposaient pas auparavant.

ISABELLE MARÉCHAL



« Certains pointent du doigt la surconsommation pour expliquer le sentiment d'étouffement de la classe moyenne. »

– Isabelle Maréchal

Avec ce projet, j'ai voulu comprendre comment s'est opérée l'érosion de la qualité de vie de la classe moyenne et comment les personnes qui en font partie essaient de trouver les moyens d'améliorer leur sort. Face à des difficultés nouvelles, persistantes et anxiogènes, les contribuables doivent repenser leurs modes de vie pour maintenir la tête hors de l'eau. Quels choix ou sacrifices la classe moyenne doit-elle faire pour assurer son bien-être mental et financier? L'exemple d'Élise Gamache-Bélisle est éloquent. Malgré son salaire de 80000\$ par an, cette mère de famille monoparentale ne peut s'acheter le duplex dont elle rêve dans Villeray. Créative, elle a lancé il y a deux ans un projet de sociofinancement *Ma petite mise de fonds*. À coups de canettes qu'elle consigne à la Coop Les valoristes, elle a récolté jusqu'à maintenant 40000\$, à peine le quart nécessaire à la mise de fonds. « Je suis à boutte de ramasser des canettes, m'a-t-elle confié. Tout augmente, j'ai l'impression de ne pas m'en sortir. »

Le rêve ultime de la classe moyenne a toujours été de devenir propriétaire, mais ce rêve s'est évaporé pour de nombreux travailleurs, découragés par les conditions du marché et la surenchère. Un jeune couple peut-il encore espérer s'acheter un condo en ville? L'an dernier, Mélanie et Frantz ont quitté leur logement de Montréal pour s'acheter un petit bungalow près de Montmagny, l'air du fleuve en prime. Mélissa, Jean-François et leurs sept enfants ont vendu leur maison cossue de Valleyfield pour une terre à Tingwick où ils misent sur l'autosuffisance.

Certains pointent du doigt la surconsommation pour expliquer le sentiment d'étouffement de la classe moyenne. On dépense, parfois sans compter, mais

avons-nous toujours le choix de rester frugaux quand on nous incite à « acheter maintenant et à payer plus tard »? La designer Geneviève Thibault, qui vit avec sa fille en garde partagée à Mascouche, veut rembourser ses dettes de 50000\$. « Ai-je tout de même le droit de m'offrir un peu de luxe, de boire du vin, de sortir avec des amies ou de me payer des injections de botox à 2000\$? »

Les experts s'entendent sur le fait qu'une classe moyenne forte est primordiale pour l'équilibre économique de la société. Une réflexion s'impose pour repenser les choix de société que nous devons faire. La remise en question commence. Il nous faudra développer un nouveau modèle qui réponde mieux aux nouvelles aspirations des travailleurs de la classe moyenne.

Le documentaire d'Isabelle Maréchal est diffusé sur telequebec.tv.

Lancé en septembre dernier, le lab pour les femmes Excelles est l'un des trois piliers de la nouvelle plateforme Excelles, une plateforme d'investissement de 500 millions de dollars financée par BDC Capital. Pionnière dans son offre, sa portée et son envergure, Excelles vise à éliminer les obstacles pour les femmes entrepreneures, comme l'accès au financement. C'est aussi l'un des piliers de l'engagement de BDC en faveur du développement durable et de la croissance inclusive.

## 3 questions à Sévrine Labelle, nouvelle directrice générale du Lab Excelles

En mars 2023, BDC a annoncé la nomination de Sévrine Labelle à la tête de son nouveau Lab Excelles pour les femmes entrepreneures. Avec une solide feuille de route et treize années passées à collaborer avec des propriétaires d'entreprise, Sévrine Labelle a soutenu des entreprises dans divers secteurs et à différentes étapes de leur développement. Avant de se joindre à BDC, elle était cheffe de la direction d'Evol, un organisme qui offre du financement et du soutien aux entrepreneur-e-s issu-e-s de la diversité.

### Pourquoi avez-vous accepté ce nouveau poste ?

J'ai toujours été préoccupée par le développement durable et la justice sociale. Je suis soucieuse de faire en sorte que chaque personne dans notre société soit en mesure de contribuer à la hauteur de son plein potentiel. La communauté des affaires fait partie intégrante de la société, ce qui signifie que nous devons aider les femmes à réussir en

affaires. Chaque fois qu'une femme lance une entreprise, elle en inspire une foule d'autres à en faire autant.

### Parlez-nous du Lab Excelles pour les femmes

Les lacunes en matière d'accès à l'investissement persistent pour les entreprises dirigées par des femmes. Dans les premiers stades de développement, le capital, c'est la clé du succès. Selon les données de PitchBook, les entreprises fondées par des femmes n'ont reçu que 3% du capital de risque total investi au Canada en 2022. La nouvelle plateforme Excelles vise à éliminer certains obstacles qui empêchent les entreprises dirigées par des femmes d'accéder au capital dont elles ont besoin pour se concentrer sur leur vision. On veut que les entreprises précurseurs dirigées par des femmes connaissent du succès et deviennent les cheffes de file mondiales de demain. Pour ce faire, on s'assure que les femmes entrepreneures aient accès à tout ce dont elles ont besoin pour réussir.



« On est sur le point de voir apparaître une nouvelle vague de femmes entrepreneures dynamiques qui vont changer la donne dans l'économie et la société canadienne. »

– Sévrine Labelle

### Comment fonctionne le Lab ?

Le Lab donne des occasions d'investir autrement ; il engage des partenaires clés de l'écosystème pour innover dans la façon dont nous investissons. On propose des alternatives aux femmes qui développent des entreprises à fort potentiel, mais qui ne sont pas nécessairement sur la voie traditionnelle pour obtenir du capital de risque. Je commence déjà à rencontrer un large éventail de partenaires. On est sur le point de voir apparaître une nouvelle vague de femmes entrepreneures dynamiques qui vont changer la donne dans l'économie et la société canadienne.



## Des clés pour obtenir un financement d'entreprise

La communication est aussi importante que les calculs quand vient le temps de faire une demande de financement. Pour bien vulgariser votre projet, vous devez être bien préparée. Voici ce que vous devrez expliquer aux investisseurs pour que votre dossier se démarque.

### Votre équipe

Vous pouvez avoir la meilleure idée du monde, mais vous devez avoir les bons gestionnaires pour la faire fructifier. Une bonne équipe à l'interne doit comprendre des experts dans leur domaine. Un conseil d'administration expérimenté et diversifié représente un atout central. N'oubliez pas de mentionner vos fournisseurs externes, de même que vos mentors ou d'autres professionnels qui vous entourent. Tous ont un rôle à jouer dans votre succès.

### Votre produit

Décrivez bien votre produit, avec des mots faciles à comprendre. Comment en assurez-vous la production ? En quoi est-il innovant et comment se distingue-t-il ? Présentez une analyse de votre industrie, des marchés cibles, des tendances, du profil des clients. Déterminez qui sont vos principaux concurrents et comparez-vous : quelles sont vos forces et vos faiblesses ? Décrivez votre plan de marketing et vos réseaux de distribution. Les investisseurs seront rassurés.

### Votre vision d'affaires

Présentez la mission de votre entreprise et votre vision pour les prochaines années. Décrivez vos principales stratégies et vos objectifs d'affaires, incluant des indicateurs mesurables. Si vous travaillez dans un secteur qui présente moins de potentiel de croissance ou si

vous désirez prendre de la place sur l'échiquier, élaborez un plan stratégique pour générer de la croissance au moyen d'acquisitions, de fusions, de coentreprises ou d'autres partenariats stratégiques.

### Vos besoins financiers

Exprimez clairement vos besoins de financement. Faites le bilan des dernières années et des projections pour les prochaines années. Proposez plus d'un scénario financier. Si votre entreprise est au stade du démarrage, incluez des états financiers prévisionnels pour les trois premières années d'activité ainsi qu'une prévision mensuelle qui couvre une période d'au moins 24 mois. Si vous faites valider l'information par des spécialistes externes, les investisseurs n'en seront que plus confiants.

**La meilleure idée du monde ne suffit pas. Il faut s'entourer de bons gestionnaires pour la faire fructifier.**

### Vos questions

Il existe de nombreuses ressources pour les PME et vous devez vous assurer que l'investisseur réponde à vos besoins. Il est parfois plus profitable d'avoir un investisseur qui propose moins d'argent, mais qui a un portefeuille complet, un bon réseau de contacts ou qui apporte un accompagnement technologique ou financier. Les femmes ont souvent moins tendance à négocier, mais ont avantage à le faire si la proposition est perfectible. Dans tous les cas, bien communiquer permet de construire une relation de confiance.



# INSPIRER. CONNECTER. PROPULSER.



Depuis plus de 40 ans, le Réseau des Femmes d'affaires du Québec contribue au développement de milliers d'entreprises à propriété féminine. Nous inspirons, connectons, propulsons ces femmes, leurs entreprises et leurs carrières en offrant les outils, les ressources, les contacts dont elles ont besoin pour réussir.

Notre communauté active, créative et inclusive de femmes entrepreneures et professionnelles accueille des membres de tous les secteurs d'activité, des petites aux grandes entreprises comme de toutes les régions du Québec.

Cette diversité reflète la variété des besoins d'affaires de nos membres et permet à notre organisation de répondre efficacement à ceux-ci.

Référence en matière d'accès au marché pour les entreprises à propriété féminine du Québec, nous offrons une gamme étendue de services à nos membres, tels que de la formation, des cellules d'entraide, des événements de réseautage dans plusieurs régions du Québec et des événements-signature, tels que la Journée internationale des femmes, l'événement de maillage Cap vers la réussite et le Prix Femmes d'affaires du Québec.

[rfaq.ca](http://rfaq.ca) [info@rfaq.ca](mailto:info@rfaq.ca)





**Evangelia Pavlakos**

«Ça m'a pris entre trois et cinq ans pour percer dans le milieu.»

Mannequins, intellos, rock stars, ados, tous éprouvent un irrésistible coup de cœur pour Eva, ou Evangelia Pavlakos, une virtuose de la coiffure et du maquillage. Ses parents, d'origine grecque, sont arrivés au Québec il y a une quarantaine d'années. « La définition du succès pour eux, raconte-t-elle, c'était d'aller à l'école et d'obtenir un diplôme. » Lors de son premier congé de maternité, en 2010, la jeune comptable de métier décide de suivre une formation en maquillage-coiffure : « Les débuts ont été difficiles. Ça m'a pris entre trois et cinq ans pour percer dans le milieu. » Eva sublime la beauté de Sara Dufour, de Maude Landry, d'Annie Villeneuve, de Guylaine Tremblay ou de vedettes mondiales comme Andrea Bocelli. Son bonheur, c'est celui des clients. « Si quelqu'un n'aime pas quelque chose, je corrige. Je veux juste que la personne se sente bien. » La maman de trois enfants trouve du temps pour suivre les tendances, les formations de perfectionnement ou tester des produits. Sobre et talentueuse, Eva maîtrise son art à la perfection. « Je ne suis pas une artiste, confie-t-elle avec modestie. Je fais mon travail et je m'assure que les clients soient contents. »



**Kim Auclair**

«Faire connaître les histoires des entrepreneur·e·s, c'est ça ma force.»

Les entrepreneurs, hommes et femmes, ont souvent une histoire unique. Concentrés sur le démarrage d'entreprise et sur la visibilité dans les médias sociaux, ils oublient de se faire connaître dans les médias traditionnels. Plusieurs d'entre eux ont confié cette mission à la jeune entrepreneure de 38 ans, Kim Auclair, qui connaît bien l'univers des médias. Graphiste, blogueuse, rédactrice, animatrice, conférencière et spécialiste des médias sociaux, elle aide les entrepreneurs et travailleurs autonomes à réaliser une première campagne médiatique. « Souvent, mes clients ont une bonne présence dans les réseaux sociaux. J'accélère leur développement en faisant connaître leur histoire et leur expertise. C'est vraiment ça, ma force », confie Kim Auclair. L'entrepreneure porte un implant cochléaire depuis 2019 et s'efforce de sensibiliser ses relations d'affaires à la surdité. Au Québec, 31 % de la population est aux prises avec un problème d'audition. Son récit se décline dans des conférences et des interventions à la radio ou dans des podcasts.



**Alexandra Fréchette-Johnstone**

«Je suis entourée de femmes exceptionnelles et ensemble, on s'entraide beaucoup.»

Professionnelle du marketing et des communications pendant deux ans chez EY, Alexandra Fréchette-Johnstone relève un nouveau défi chez Brightspark. Depuis 1999, la firme de capital de risque pancanadienne investit dans de jeunes pousses technologiques. Parmi elles, la compagnie Hopper, qui permet de réserver un vol d'avion en un clic. En entrevue, la jeune femme de 28 ans parle de son nouvel emploi qui lui permet d'approfondir ses connaissances dans le monde de la technologie. Elle adore sa nouvelle équipe. « Je suis entourée de femmes exceptionnelles et ensemble, on s'entraide beaucoup. » Les talents de Brightspark partagent un objectif, celui de faire rayonner les jeunes entrepreneur·e·s et leur donner de la visibilité. « Ces entreprises innovantes sont en pleine croissance. Elles vont changer le cours de la société pour les 15 à 20 prochaines années. Elles sont là pour de bon. »

TEXTES D'ANNIE BOURQUE

**LE TRIO BIOLIFTING**  
UNE PEAU D'APPARENCE LIFTÉE

La synergie des produits lifting, ora et c-nature est magique, crée instantanément un effet lifting 100% naturel !

**zorah**  
biocosmétiques  
zorah.ca

## Cas d'école: Geneviève O'Gleman

Le premier jour de la pandémie de la COVID-19 au Québec, Geneviève O'Gleman venait de retourner sur les bancs d'école, à l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB). Nutritionniste de formation devenue communicatrice en diététique, autrice et animatrice, elle venait de mettre sur pied sa propre maison de production et d'édition, O'Gleman Media: « Dès le début, j'ai dû créer mon propre emploi. J'aime le fait qu'en entrepreneuriat, il n'y a pas de limites – tout est possible et ça ne tient qu'à moi. »

Le 13 mars 2020, elle participe à une formation intensive de 24 heures à l'EEB. « J'étais allée au

bout de ce que je pouvais faire par moi-même, j'avais besoin d'une formation plus structurée », confie l'entrepreneure. La formation est devenue un exercice de planification face à la pandémie: « L'école s'est mobilisée avec des plans d'action et du soutien. Quand je suis revenue, j'avais un plan. » Elle s'inscrit par la suite à la formation Élite, un programme hybride qui dure deux ans. « Ça m'a donné un vrai réseau d'entraide. Les accompagnateurs sont disponibles en tout temps, on se soutient entre élèves et on apprend à être de meilleurs patrons, de meilleurs entrepreneurs, à prendre soin de notre entreprise. Ça, c'est précieux. »



« J'avais besoin d'une formation plus structurée. »

– Geneviève O'Gleman

Ce texte est rédigé dans le cadre d'un partenariat non rémunéré avec l'École d'entrepreneurship de Beauce.

© Maude Chauvin / O'Gleman média

## Accès Grimpe: une ascension

Aurélié Suberchicot est passionnée d'escalade. Un jour, il y a plusieurs années, elle a entendu un autre grimpeur, en fauteuil roulant, se faire montrer la porte d'un centre d'escalade en raison de son handicap: « Ça m'a choquée, parce qu'en France, la paraescalade existait depuis des années déjà. » L'entrepreneure sociale a failli fermer boutique l'an dernier. Et puis, elle a croisé la route d'AGORAlliance. Cette expérience l'a inspirée pour fonder Accès Grimpe, un organisme à but non lucratif qui fait découvrir l'escalade intérieure et extérieure aux personnes en situation de handicap. « Nous travaillons avec des jeunes qui ont des troubles de coordination, d'anciens athlètes qui ont été blessés dans des accidents

et des jeunes en fauteuil roulant qui ne pensaient jamais pouvoir grimper. » Elle travaille en collaboration avec des physiothérapeutes, des ergothérapeutes et des grimpeurs ou grimpeuses d'expérience, qui aident les participants à utiliser leurs forces – par exemple, une jambe qui a plus de mobilité qu'une autre – pour compenser leurs faiblesses.

L'autre atout d'Accès Grimpe, selon la fondatrice? Ne jamais parler aux grimpeurs comme s'ils étaient fragiles. « On est là pour vous faire transpirer et dépasser vos limites », avance Aurélié Suberchicot. L'entrepreneure sociale a elle-même repoussé les limites de son organisme, Accès Grimpe. L'incubateur

d'entrepreneuriat AGORAlliance l'a aidée à professionnaliser son organisme tout en ménageant la capacité de payer – souvent limitée – des grimpeurs et de leurs familles. « J'ai été référée par Entreprendre Ici, qui a compris ma mission et qui m'a prise sous son aile », souligne Aurélié Suberchicot. Elle a participé à la formation Parcours Croissance d'AGORAlliance à l'automne 2022. « C'était complet et très concret. J'y ai appris qu'un organisme à but non lucratif ne doit pas nécessairement être pauvre. On m'a aussi aidée à créer d'autres activités qui financent notre mission première. »

Ce texte est rédigé dans le cadre d'un partenariat non rémunéré avec AGORAlliance.

## Entrepreneures, nous vous voyons.

Vous avez des objectifs. Vous avez ce qu'il faut pour les atteindre. Mais vous avez peut-être des obstacles à franchir. À la TD, nous voyons le tableau complet, car notre équipe bancaire Femmes en entreprise analyse en profondeur. Nous pouvons aider les dirigeantes et propriétaires d'entreprise à profiter des occasions ainsi qu'à relever les défis en offrant des services financiers, des conseils et des solutions sur mesure. Parce que nous voulons vous aider à avoir une entreprise florissante.



Emily, cliente de la TD  
Propriétaire,  
Arnold Street Media

Communiquez  
avec notre équipe  
Femmes en entreprise.  
[www.td.com/fea](http://www.td.com/fea)

Prêts pour l'avenir,  
prêts pour vous.



\* Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou de ses filiales.

# LA DIPLOMATIE FÉMINISTE

# CHANGE LES CHOSES

© Lea L

Le concept de diplomatie féministe a été développé par l'ancienne ministre des Affaires étrangères de la Suède, Margot Wallström. Cette mouvance vise à promouvoir l'atteinte de l'égalité entre les genres et à garantir les droits fondamentaux des femmes grâce aux relations diplomatiques. Voici l'analyse et les points de vue de celles qui défendent leurs convictions à l'échelle internationale.

STÉPHANE DESJARDINS

« La diplomatie féministe, ça existe ; chaque gouvernement développe son propre modèle », affirme Martine Biron, ministre des Relations internationales du Québec et de la Condition féminine du Québec. La députée de Chutes-de-la-Chaudière affiche le bilan d'une parité dans le réseau des bureaux de représentations du Québec à l'étranger, ce qui inspire les autres gouvernements : « Je suis fière ambassadrice de l'égalité homme-femme, qui est une valeur fondamentale au Québec. » La ministre rappelle que les politiques québécoises sont souvent admirées pour des programmes progressifs, comme le Régime québécois d'assurance parentale et notre réseau de garderies.

On bénéficie aussi des meilleures pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs. « Par exemple, l'Afrique du Sud a été le premier pays à implanter des tribunaux spécialisés sur son territoire... en 1993 ! Et nous avons profité de leurs connaissances pour amorcer ce grand chantier au Québec », poursuit la ministre.

« Si le Québec envisage de voter une loi sur la parité dans les conseils d'administration, nos 30 bureaux à l'étranger vont envoyer à Québec des informations significatives sur les juridictions qui ont tenté la même chose », exprime Catherine Loubier, qui a été déléguée générale du Québec à New York. Un mandat productif durant lequel elle a entre autres travaillé à l'obtention du contrat historique de 20 milliards de dollars américains pour Hydro-Québec, qui desservira les besoins énergétiques dans l'État de

New York. La diplomate a aussi été cheffe de cabinet et directrice mondiale des communications pour l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi à Paris après avoir conseillé le premier ministre Stephen Harper jusqu'en 2015.

## DIPLOMATIE : DE NOUVEAUX CODES

Catherine Loubier considère comme révolue l'époque où l'ambassadeur était un homme blanc aux cheveux gris. « Il y a de plus en plus de femmes dans les hautes sphères de la diplomatie mondiale, constate-t-elle. De nombreux leaders politiques se sont donné comme mission d'atteindre la parité et certains chargent la diplomatie d'une mission féministe, comme Justin Trudeau. Le changement est manifeste quand on regarde le parcours d'Isabelle Hudon, qui a été ambassadrice du Canada à Paris, ou celui de Nadine Girault, qui avait dépassé le seuil de la parité dans son ministère. » Bien qu'elle ait succédé à des femmes comme Diane Wilhelmy et Dominique Poirier à la Délégation du Québec à New York, Catherine Loubier vante les mérites de la nomination de Kirsten Hillman, première femme ambassadrice du Canada à Washington : un symbole important. Car si les diplomates mettent en œuvre les priorités de leur gouvernement, ces initiatives sont souvent d'ordre économique. Ce qui n'empêche pas les cheffes de mission à pousser pour l'avancement des femmes.

Cécile Ondoa Abeng, consule générale adjointe de France à Montréal, affirme que la diplomatie féministe est une réalité pour le gouvernement français, dont le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, Jean-Yves Le Drian, fait officiellement la promotion depuis 2019 : « Cela dit, on ne va pas se mentir, la diplomatie est encore un monde d'hommes de plus de 50 ans, surtout pour les postes de directeurs, d'ambassadeurs ou de consuls. » La consule

« Beaucoup de jeunes diplomates vivent la même chose que moi et sont soutenues par leur conjoint. »

– Cécile Ondoa Abeng



« Plus de femmes dans les lieux de pouvoir, ça veut dire de meilleures décisions. »

– Catherine Loubier

mentionne que la France a toutefois adopté, en 2012, une politique audacieuse qui vise 40 % de femmes au Quai d'Orsay, sous peine d'amendes ! Les effectifs féminins sont, en conséquence, passés de 11 % à 28 %. Mais combien de fois a-t-elle entendu des hommes clamer l'absence de viviers de talents féminins ? « Je suis devenue conseillère du président Macron à 35 ans : il faut chercher les femmes pour qu'elles exercent des postes de responsabilité, dit-elle. Une diplomatie féministe peut faire avancer cet objectif. »

#### UN CONSTAT QUI DÉTONNE

« Ma carrière a livré des résultats parce que j'ai tracé la route pour d'autres femmes, constate Catherine Loubier. Quand on livre la marchandise, en tant que femme, ça fait partie du changement. Cela dit, j'ai côtoyé des femmes diplomates afghanes qui risquaient leurs vies au quotidien. En diplomatie, les femmes collaborent, réseautent, comparent leurs enjeux. Il y a une complicité, de l'entraide, qui est différente de celle entre hommes. » À cet égard, ONU Femmes a constaté récemment un ralentissement de la progression du droit des femmes dans le monde. L'organisation affiche un alarmant constat : la disparité entre les sexes se serait aggravée. Selon ces observations, il faudra attendre 300 ans avant que l'égalité juridique des femmes ne soit acquise. Qu'on se le dise, la diplomatie féministe est un concept d'avenir.

#### LES MODÈLES

Nombreuses sont les femmes diplomates qu'admire Catherine Loubier, comme Madeleine Albright, secrétaire d'État des États-Unis de 1997 à 2001, Louise Blais, ambassadrice du Canada à l'ONU de 2017 à 2021, Kirsten Hillman à Washington (« elle opère ! »), ou Nadine Girault, ministre des Relations internationales et de la Francophonie de 2018 à 2022. « Louise Beaudoin était une précurseure, il y avait peu de femmes en diplomatie à son époque, tout comme Condoleezza Rice (secrétaire d'État de 2005 à 2009), une femme noire qui est devenue très influente, et Louise Arbour, dont la carrière parle d'elle-même », évoque-t-elle.

Cécile Ondo Abeng retient Hillary Clinton, qui a fait des droits des femmes sa priorité comme secrétaire d'État (de 2009 à 2013), et Kareen Rispal, ambassadrice de la France au Canada de 2017 à 2022 : « Elle représente l'aboutissement d'un cheminement difficile au Quai d'Orsay. Elle a été ma directrice quand j'étais en début de carrière. Elle m'a toujours soutenue à fond. Il faut saluer celles qui poussent les plus jeunes. » Elle nomme aussi Michelle Bachelet, présidente du Chili de 2018 à 2022 et haute-commissaire de l'ONU pour les droits de l'homme de 2018 à 2022, ainsi que Phumzile Mlambo-Ngcuka, ancienne vice-présidente de l'Afrique du Sud, qui a succédé à Michelle Bachelet à la tête d'ONU Femme, de 2013 à 2021.

Martine Biron cite Louise Arbour et Madeleine Albright. Diplomate aguerrie, la ministre félicite les représentantes du Québec à l'international pour leur « merveilleux travail ».

« Les femmes diplomates incarnent des modèles inspirants. Elles contribuent de manière significative à la réalisation de l'égalité. »

– Martine Biron

## CE QU'ELLES EN PENSENT

#### Les femmes diplomates sont-elles écoutées ? Un constat qui détonne

» « Ma carrière a livré des résultats parce que j'ai tracé la route pour d'autres femmes, constate Catherine Loubier. Quand on livre la marchandise, en tant que femme, ça fait partie du changement. Cela dit, j'ai côtoyé des femmes diplomates afghanes qui risquaient leurs vies au quotidien. En diplomatie, les femmes collaborent, réseautent, comparent leurs enjeux. Il y a une complicité, de l'entraide, qui est différente de celle entre hommes. » À cet égard, ONU Femmes constate récemment un ralentissement de la progression du droit des femmes dans le monde. L'organisation affiche un alarmant constat : la disparité entre les sexes se serait aggravée. Selon ces observations, il faudra attendre 300 ans avant que l'égalité juridique des femmes ne soit acquise. Qu'on se le dise, la diplomatie féministe est un concept d'avenir.

» Elles prennent de plus en plus de place sur la scène internationale, selon Martine Biron. « Les femmes diplomates incarnent des modèles inspirants. Elles contribuent de manière significative à la réalisation de l'égalité », ajoute la ministre.

» Les femmes font une différence en diplomatie, aux conseils où elles siègent, dans tous les lieux de décision où elles sont nommées, les études le confirment, note Catherine Loubier : « Avoir plus de femmes dans les lieux de pouvoir, ça va toujours donner de meilleures décisions. »

#### Les femmes diplomates doivent-elles travailler plus fort que leurs collègues masculins pour gagner en crédibilité, ou est-ce un cliché ?

» « Cela dépend des endroits. Dans certains pays où l'égalité entre les hommes et les femmes est plus importante, les femmes diplomates sont assez bien accueillies. Comme l'égalité de fait n'est toujours pas atteinte dans de nombreux États, il est clair qu'un traitement différent est réservé aux femmes qui doivent parfois redoubler d'efforts pour défendre leur point de vue », ajoute Martine Biron.

» « Quand je suis arrivée en poste à New York, mon prédécesseur était plus âgé que moi, reprend Catherine Loubier. Quand une femme plus jeune arrive sur un lieu de pouvoir, elle doit faire ses preuves. Après, il n'y a plus de différence. On ne doit pas avoir peur de foncer avec ses convictions. »

» « Comme conseillère du président, je dirigeais des réunions de hauts fonctionnaires alors que j'étais assez jeune, reprend Cécile Abeng. J'ai vécu certains flottements. Ça se serait passé différemment si j'avais porté un costume cravate. Il y a encore beaucoup de machisme dans le milieu et ça demeure difficile pour l'égalité professionnelle. Mais de plus en plus d'hommes veulent que ça change. Ils sont nos alliés. C'est le cas pour mon conjoint. Nous étions à l'ambassade depuis deux mois à Mexico quand j'ai été rappelée à l'Élysée. Il assure l'intendance, il me soutient. Beaucoup de jeunes diplomates vivent la même chose que moi et sont soutenues par leur conjoint. »

Nous avons contacté la ministre des Affaires étrangères, Mélanie Joly, pour recueillir ses points de vue. Le bureau de la cheffe de la diplomatie canadienne n'a pas répondu à nos appels.

## La pleine conscience au secours des PME

Stress, anxiété, dépression, notre santé mentale est malmenée, on ne vous l'apprend pas. Selon une étude de l'Université Laval publiée l'an dernier, 55% des travailleurs des PME canadiennes vivent avec au moins une difficulté de santé mentale. Les entrepreneures n'y échappent pas. On porte souvent notre PME à bout de bras, parfois au péril de notre santé. Pour les *workaholic*, ergonomes ou un peu trop dévouées, les mots « anxiété » et « burn-out » sont passés dans le langage courant. Si l'on ajoute le télétravail et les obligations familiales à gérer en parallèle, il nous est difficile de garder la tête à un seul endroit à la fois.

Dans une étude de l'Université Harvard intitulée « L'esprit vagabond n'est pas un esprit heureux », publiée en 2010 – et plus que jamais d'actualité –, on retient que nous passons 47% de notre temps à penser à autre chose qu'au moment présent. Cette errance mentale a un coût émotionnel et est généralement la cause, et

non la conséquence, de notre mental fragilisé. C'est ce dont traite le LAB, une formation que nous donnons, intitulée « Miser sur son pouvoir d'agir »; il s'agit d'une pratique, qui, par opposition à l'errance, fait appel à la pleine conscience et qui permet aux équipes de prendre conscience de leurs zones de vulnérabilité, de leurs sources d'angoisses et d'anxiété en tenant compte de l'environnement qui les entoure.

On y apprend notamment à voir le stress – réponse du corps très personnelle – sous un autre jour et à le transformer en un super pouvoir. Pas question de croyances ou d'ésotérisme; il s'agit plutôt de prendre du recul, d'ancrer la réflexion dans le moment présent avec une introspection gratifiante. Cette posture permet de prendre conscience d'une grande vérité : tout change toujours, ce qui a pour effet d'alléger l'esprit et de faciliter la prise des décisions. Sachant que nous travaillons en moyenne 8 heures par jour, soit l'équivalent



Annie Bissonnette et Elisabeth Starenkyj sont co-présidentes de La tête chercheuse

de 11 années de notre vie à travailler 24 heures sur 24, il n'est pas étonnant que l'une de nos quêtes existentielles soit le bonheur au travail!

Informez-vous sur le LAB « Miser sur son pouvoir d'agir » offert par Sophie Reis, autrice et conférencière en communiquant avec nous au 514 876-1677.



© Carmen Alarcon et Laurence Labat

## VENDRE OU ACHETER UNE PME, LE CTEQ EST À VOS CÔTÉS!

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

### Êtes-vous prêt?

**70 % des entreprises** au pays changeront de propriétaires au cours des 10 prochaines années.

Service-conseil – Occasions d'affaires – Formations et événements – Réseau d'affaires –

[ctequbec.com](http://ctequbec.com)

1 844 200-2837

#### DEPUIS 2015

Plus de **15 000** Entrepreneurs accompagnés

Près de **4 500** Entreprises accompagnées

**5,7 G\$** Volume de chiffre d'affaires cumulé

### CHAMPAGNE

Les candidatures pour les Prix Bold par Veuve Clicquot de l'émblématique Maison de champagne du groupe LVMH sont ouvertes aux femmes canadiennes de plus de 25 ans qui se considèrent comme des entrepreneures. Lise Watier, Christiane Germain et Cora Tsoufidou ont remporté les faveurs du jury par le passé. Les finalistes du concours seront annoncées au courant de l'été. Il faudra cependant attendre jusqu'en octobre prochain pour assister à la cérémonie de la remise des prix et, du même coup, à l'annonce des lauréates pour les deux prix qui seront décernés.

### 450

La 42<sup>e</sup> édition du concours Dunamis de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval sera placée sous le thème de l'avenir. Le dévoilement des 13 lauréat-es aura lieu à l'occasion du Gala Dumanis le 30 novembre prochain, gala qui sera animé par Emmanuelle Latraverse, l'une des conférencières vedettes de l'agence Plurielles.

### TAPIS ROUGE

Depuis son lancement en 2001, le concours Prix Femmes d'affaires du Québec a récompensé 206 lauréates et distingué 573 finalistes. Lauréates en 2022, Manon Goudreault, de l'agence Dada, mais aussi Jeannie Coleman, de chez Équifruit, n'ont pas fini de prendre leur place sur la scène des affaires au féminin.

# KARINE JONCAS



*Karine Jon*  
Karine Joncas

## MUSE KJ

PASSION - GLAMOUR  
EAU DE PARFUM



*Utilisez les fragrances seules ou superposez-les pour créer votre parfum signature!*



### Connaissez-vous l'AFEQ ?

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

Notre communauté de femmes dynamiques, engagées et inclusive est parfaite pour vous! Joignez-vous à nous à notre prochain 5 à 7 à thématique "Apprendre à dire non" à la fin avril prochain!

Pour en savoir plus sur nos événements et notre organisation:  
[afequebec.com](http://afequebec.com)



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

À la Sun Life, nous redoublons les efforts pour changer les choses et faire une plus grande place aux femmes au sein de l'entreprise. Parce que la diversité des équipes génère plus de richesse, pour tout le monde.



La vie est plus radieuse sous le soleil

© Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, 2023.