



**les affaires**

*Femmes leaders*

Propulsez votre carrière

le livre blanc

# **SOMMAIRE**

<b>Femmes leaders : osez, foncez, et surtout, surpassez vos peurs</b> .....	<b>4</b>
<b>Les équipes hétéroclites sont les plus novatrices</b> .....	<b>6</b>
<b>Les multiples facettes du parrainage</b> .....	<b>8</b>
<b>Femmes et argent : des inégalités loin d'être éradiquées</b> .....	<b>10</b>
<b>Inclusion des femmes : un combat à gagner</b> .....	<b>13</b>
<b>Quelques trucs pour diversifier son CA</b> .....	<b>17</b>
<b>Une femme dans une équipe de gars, ça change tout. Oui, tout!</b> .....	<b>19</b>
<b>Finances : voici un plan d'action pour les femmes</b> .....	<b>21</b>
<b>L'égalité des sexes en entreprise est bénéfique aux femmes... et aux hommes!</b> .....	<b>23</b>
<b>Six conseils pour favoriser l'avancement des femmes dans une entreprise</b> .....	<b>25</b>
<b>Les programmes qui font une différence</b> .....	<b>27</b>
<b>Portraits de femmes leaders :</b>	
<b>Catherine Dagenais, la première femme à la tête de la SAQ</b> .....	<b>29</b>
<b>Moya Greene : la Canadienne qui mettait les capitaux privés au service des activités de transport</b> .....	<b>31</b>
<b>Françoise E. Lyon : la passion des finances</b> .....	<b>33</b>
<b>Rose Fierimonte : construire la diversité</b> .....	<b>35</b>
<b>Marie-Andrée Roger : briller parmi les technos</b> .....	<b>37</b>
<b>La collaboration, l'arme fatale contre l'inégalité des sexes, selon Sally Armstrong</b> .....	<b>39</b>

événements  
**les affaires**



10<sup>e</sup> édition

# Femmes Leaders

Valeurs, sens et cohérence

22 avril | Palais des congrès, Montréal

DÉCOUVREZ  
LA PROGRAMMATION



# FEMMES LEADERS : OSEZ, FONCEZ, ET SURTOUT, SURPASSEZ VOS PEURS



**En coulisses, le blogue des Événements Les Affaires**  
**Publié dans lesaffaires.com, le 24 mai 2018**

« Peu importe l'endroit où vous vous trouvez, la vie est un jeu d'échecs. Vous pouvez refuser de bouger vos pions. C'est votre choix. Mais si vous ne bougez pas, vous n'obtiendrez rien non plus en retour. »

Ce conseil provenant de Manon Brouillette, présidente et chef de la direction chez Vidéotron figure au nombre des riches recommandations dont ont profité les participantes de le 8<sup>e</sup> édition de la conférence Femmes Leaders, présentée par les Événements Les Affaires, le 16 mai dernier, à Montréal.

M<sup>me</sup> Brouillette a confié aimer provoquer le changement et mordre dans les opportunités qui se présentent à elle. N'allez d'ailleurs surtout pas lui parler du syndrome de l'imposteur. « Les femmes ont tendance à être trop perfectionnistes. Ce qui n'est pas mon cas. J'ai cette grande chance de ne pas avoir peur de l'échec. Ce qui m'enlève une large pression sur les épaules et de ne pas avoir peur de prendre la place que je souhaite prendre », a-t-elle partagé.

Elle cite en exemple son embauche chez Videotron en 2004. « Quand j'ai accepté le poste de vice-présidente marketing, j'ai également hérité des fonctions de vice-présidence en développement de produits. Un domaine au sein duquel je me retrouvais carrément

hors de ma zone confort. Je n'ai pourtant pas hésité à accepter. Après tout, je venais de traverser un processus d'embauche de cinq entrevues. S'il y avait eu quelque chose qui clochait, la direction l'aurait vu », a-t-elle souligné.

## Revendiquez le droit à l'erreur

« Osez, c'est aussi d'avoir droit à l'erreur », a insisté Annick Guérard, devenue chef de l'exploitation du groupe Transat en novembre dernier. M<sup>me</sup> Guérard, qui a été désignée comme la dauphine du fondateur Jean-Marc Eustache, a justement partagé l'un de ses impairs qu'elle a commis il y a quatre ans.

« Bouleversée par les changements au sein de notre industrie, l'entreprise a dû réduire le personnel de ses équipes dans tous les départements. Ces coupes ont beaucoup affecté notre service à la clientèle. Un service dont il a fallu rebâtir la crédibilité auprès des clients. Avec le recul, j'aurais dû davantage consulter mes équipes, leur demander conseil. J'aurais dû mieux expliquer les objectifs de la démarche. Au lieu de tout ça, tout le monde a exécuté mes directives sans me contredire », a-t-elle raconté.

De cette erreur, elle en a tiré trois conclusions. La première, le changement implique une vision claire exprimée aux équipes. « Il faut leur présenter un plan détaillé pour susciter leurs commentaires, leurs avis sur la faisabilité d'exécution. »

Il faut aussi bien s'entourer. « Une entreprise, c'est comme tout sport d'équipe. Ça prend divers talents. Et ce n'est pas d'aller chercher des gens qui pensent et qui font comme vous. Il faut diversifier vos alliés. Il vous faut des femmes, des hommes, mais aussi des gens qui proviennent de cultures, de religions, de formations, et de contrées géographiques différentes. »

Et la 3<sup>e</sup>? Il faut prendre des risques pour avancer. Ce qui implique d'avoir le droit à l'erreur. Mais attention, a-t-elle averti, il ne faut pas recommencer la même erreur deux fois.

### **Foncez... et sponsorisez**

« Les femmes se posent trop de questions. On a une tendance à vouloir trop analyser », a pour sa part signalé Carine Michel, associée et leader pour la pratique de consultation du Québec chez Deloitte.

« Il faut saisir les chances et les opportunités qui se présentent à nous. Et si ces opportunités nous sortent de nos zones confort, tant mieux. C'est plus que bon signe », a-t-elle poursuivi.

« Cependant, a-t-elle insisté, il est important que les femmes leaders se sponsorisent entre elles, qu'elles s'entraident, qu'elles partagent leurs bons et mauvais coups ». L'entreprise Deloitte multiplie justement les activités de sponsorship pour favoriser le développement du leadership féminin au sein de la relève. L'entreprise, a-t-elle dit, organise régulièrement des événements tels des lunchs d'apprentissage où les participantes sont invitées à discuter des compétences professionnelles et sociales nécessaires pour réussir en affaires.

Depuis une quinzaine d'années, l'entreprise met également de l'avant un « Deloitte au féminin ». Au début, cette activité annuelle n'était réservée qu'aux employées de l'entreprise. Aujourd'hui, des femmes de tout secteur sont invitées à participer à cet événement coloré. Le tout dernier, présenté en avril dernier, s'est déroulé dans le cadre d'une séance de magasinage Michael Kors arrosé de champagne qui a suscité une foule de discussions enrichissantes, a dévoilé M<sup>me</sup> Michel.

Enfin, a insisté la conférencière, c'est un des meilleurs moments de l'histoire pour faire valoir le leadership féminin. « L'ex-première dame des États-Unis, Michelle Obama, qui était de passage à Montréal, en février dernier, partage d'ailleurs cet avis. Les derniers bastions réservés aux hommes, a ajouté Carine Michel, sont en voie de disparaître. « La preuve, les Saoudiennes auront maintenant le droit de conduire. Le monde est en train de changer et nous sommes-là pour participer à ces changements. ».

« Il faut saisir les chances et les opportunités qui se présentent à nous. Et si ces opportunités nous sortent de nos zones confort, tant mieux. C'est plus que bon signe. »

— **Carine Michel**, associée et leader pour la pratique de consultation du Québec chez Deloitte

# LES ÉQUIPES HÉTÉROCLITES SONT LES PLUS NOVATRICES



**Karl Moore**

Publié dans [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com), le 5 septembre 2019

## [BLOGUE INVITÉ]

Alors que leur formation d'un an avec l'International Women's Forum (IWF) tire à sa fin, Helena de Oliveira, jusqu'à tout récemment chef de l'approvisionnement des biens et services indirects pour les Amériques chez Bombardier, et Ève Laurier, directrice générale de Edelman Montréal, sont confiantes qu'elles ont forgé un lien qui durera toute leur vie avec les 34 autres participantes au programme.

Le programme sélectionne une poignée de femmes parmi les plus performantes de la planète pour les connecter entre elles, ainsi qu'avec d'autres femmes dirigeantes et membres de l'IWF, à travers du mentorat, des formations, et l'exécution d'un projet de succession. La formation à la direction inclut des modules d'éducation de la Harvard Business School et de l'INSEAD qui sont conçus spécifiquement pour les femmes à la tête d'entreprises.

« Le programme avec l'IWF force les membres à entrer en collaboration si vite et avec une telle intensité, que je peux garantir que même si je ne vois aucune de ces femmes pendant trois ans, je pourrais décrocher le téléphone et leur dire que j'ai besoin de leur avis, et la conversation sera aussi naturelle que si on s'était vues hier », illustre M<sup>me</sup> Laurier.

Les membres de la cohorte actuelle sont originaires de 12 pays différents, dont les États-Unis, la Turquie, et la Jamaïque. Le caractère international du groupe ne les empêche pas d'avoir formé une connexion qui dépasse leurs différences culturelles.

« D'être avec d'autres femmes dans la même position [que soit], cela fait développer un lien intime entre nous, dit M<sup>me</sup> de Oliveira. Nous nous soutenons toutes énormément parce que nous voyons que nous faisons face aux mêmes obstacles à travers le monde. »

Ces partenariats sincères sont d'une valeur inestimable dans la vie professionnelle tout comme la vie personnelle de ces femmes. Ève Laurier pense qu'il est impératif de s'investir pleinement dans ses relations en étant curieux et honnête—une croyance que le programme de mentorat mis en place par l'IWF a renforcée.

« C'est tellement important de construire de vraies relations avec des gens qui vont être généreux et avec qui on peut avoir une connexion, explique-t-elle. Et éventuellement on peut les aider à son tour et leur renvoyer l'ascenseur. Mais ce n'est pas un simple échange, c'est une relation dans laquelle on investit. »

M<sup>me</sup> de Oliveira apprécie elle aussi le pouvoir transcendantal des relations sérieuses au travail. Sa vision du leadership distingue l'effet de son rôle de directrice de celui de gestionnaire sur les membres d'une équipe : gérer permet simplement d'accomplir

une tâche, alors que diriger peut encourager certains à s'investir plus en profondeur.

« Ce programme m'a fait comprendre qu'il est important de se concentrer non seulement sur le travail, mais aussi d'exploiter le capital que l'on obtient en travaillant pour faire avancer des causes sociales comme la diversité », songe Helena de Oliveira.


Le projet de succession que chaque participante complète fait progresser l'agenda social auquel la direction des femmes peut contribuer. M<sup>me</sup> de Oliveira travaille avec une professeure de son alma mater, l'École Polytechnique Montréal, pour encourager plus de femmes à accéder à des postes de professeures et dirigeantes à Polytechnique.

« La beauté de la diversité c'est d'amener un élément nouveau, élabore-t-elle. Ce qu'il nous faut, c'est des personnes de différents genres, générations et cultures qui collaborent. C'est de cette manière-là qu'on peut tirer le meilleur d'un groupe, mais c'est difficile d'assembler ce genre d'équipe. C'est pour cela que le projet de succession nous aide à utiliser notre capital social et notre pouvoir pour contribuer à la société à notre façon. »

Les deux femmes apprécient le lien que le programme a créé entre les participantes, cependant elles remarquent qu'un environnement constitué uniquement de femmes illumine la nécessité de la diversité des sexes dans le lieu de travail.

« Nous nous trouvons souvent en train de nous dire que la perspective des hommes serait utile dans telle ou telle situation, dit-elle. Un lieu de travail avec seulement des hommes ou seulement des femmes n'est pas équilibré. Les hommes sont typiquement meilleurs quand il faut prendre des risques, mais ils vont trop vite. Les femmes se fient aux faits. Donc, ce dont on a besoin c'est quelqu'un qui peut dire "on y va", mais aussi une personne qui peut prendre son temps et considérer les angles morts d'une décision. C'est ce mélange qui forme une bonne équipe. »

Malgré leurs illustres carrières, Helena de Oliveira et Ève Laurier restent humbles. En faisant le tour des campus de Harvard et de l'INSEAD pendant sa formation, M<sup>me</sup> Laurier a enregistré des vidéos pour envoyer à sa famille comme geste de remerciement pour leur encouragement qui lui a permis de se rendre à deux des meilleures écoles de business au monde.

« Si on arrête de se pincer dans la vie, c'est le moment où on cesse d'être un bon leader, dit Ève Laurier. On ne peut rien tenir pour acquis. Les positions de dirigeants sont remplies d'opportunités et il faut toujours se montrer reconnaissant. » 

« La beauté de la diversité c'est d'amener un élément nouveau. Ce qu'il nous faut, c'est des personnes de différents genres, générations et cultures qui collaborent. C'est de cette manière-là qu'on peut tirer le meilleur d'un groupe. »

— **Helena de Oliveira**, ex-chef de l'approvisionnement des biens et services indirects pour les Amériques de Bombardier

# LES MULTIPLES FACETTES DU PARRAINAGE



**Benoîte Labrosse**

**Publié dans *Les Affaires*, le 20 juillet 2019**

Au Québec, le parrainage est un terme fourre-tout qui regroupe plusieurs formes de soutien professionnel. Toutes partagent un même objectif : faciliter l'ascension de la personne épaulée.

La signification du mot parrainage varie d'un interlocuteur à l'autre. Certains le confondent avec le mentorat, alors que pour d'autres, il désigne la volonté d'une personne expérimentée d'accélérer la progression de la carrière d'une plus jeune. « C'est un cas où le mot anglais, *sponsoring*, définit mieux ce concept », estime Françoise E. Lyon, présidente de l'Association des femmes en finances du Québec (AFFQ), ainsi que présidente et associée directrice de DGC Capital. « C'est véritablement la promotion et la mise en marché de quelqu'un, donc ça s'approche davantage de

la commandite sportive, mais sans la notion d'argent. » Le tout se fait bien souvent de manière informelle, que ce soit à l'intérieur d'une entreprise ou d'un secteur d'activité.

Justement, l'une des suggestions que faisait PwC ce printemps dans un rapport visant à donner aux entreprises technologiques des outils destinés à faciliter l'ascension professionnelle des femmes dans les domaines innovants est de « pousser le mentorat plus loin, vers le parrainage [*sponsoring*] ». PwC fait valoir qu'« alors que les mentors peuvent offrir du soutien et des conseils ad hoc, les parrains peuvent plaider activement en faveur de leurs parrainés et les aider à atteindre leurs buts de façon quantifiable ».

Cette pratique comporte une part de risque. « Le *sponsor* met sa réputation en jeu en amenant son poulain dans certaines réunions, en lui présentant des


gens haut placés et en tentant de lui faire obtenir de nouvelles responsabilités, fait remarquer M<sup>me</sup> Lyon. Si ça ne se passe pas bien, cela va retomber sur lui. »

Chercher à faire élire une plus grande proportion d'une certaine catégorie de personnes dans des conseils d'administration peut aussi être vu comme du parrainage. Le Réseau des Femmes d'affaires du Québec et l'AFFQ ont ainsi mis sur pied des banques de candidates intéressées et aptes à siéger à divers CA. Les deux incitent les organismes publics et privés à y piger quand un poste se libère. « Les membres qui s'en occupent ne connaissent pas toutes les candidates personnellement, mais nous mettons la crédibilité de l'AFFQ derrière chacune, précise sa présidente. Environ 350 femmes ont donné leur nom, et chaque année, le comité en place entre 10 et 35. »

### **Tirer profit du potentiel en interne**

Le parrainage peut également signifier l'accompagnement personnalisé d'un employé afin de faciliter son ascension au sein de l'entreprise. C'est ce que fait le Groupe Atwill-Morin depuis une décennie. « Nous n'arrivions pas à recruter assez de gestionnaires pour répondre à la demande du marché, donc nous avons créé un système de parrainage entre des contremaîtres d'expérience et des jeunes qui ont un bon potentiel. Nous le faisons aussi pour les chargés de projets dans les bureaux », explique Matthew Atwill-Morin, président de cet ensemble d'entreprises spécialisées dans la restauration d'éléments architecturaux et structuraux.

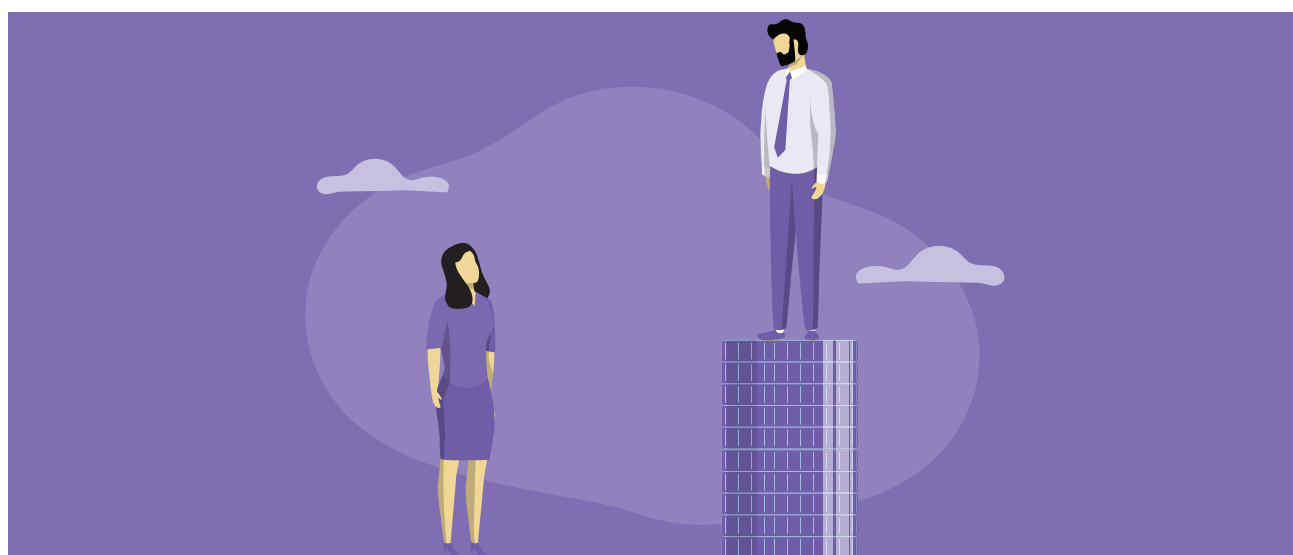
C'est grâce à un programme structuré que les travailleurs prometteurs sont sélectionnés, puis jumelés, et ce, jusqu'à ce qu'ils soient prêts à prendre officiellement davantage de responsabilités. « Nous essayons de mettre des gens complémentaires ensemble, et nous nous assurons qu'ils se suivent d'un chantier à l'autre », précise M. Atwill-Morin, qui estime qu'entre 50 et 100 personnes en ont bénéficié à ce jour.

« En 10 ans, le Groupe Atwill-Morin est passé d'une cinquantaine d'employés à plus de 700, donc sans un véritable programme de redistribution des connaissances [qui comprend aussi une école de formation et du coaching externe], je ne pense pas que ça aurait été possible », admet son président. 

« Nous n'arrivions pas à recruter assez de gestionnaires pour répondre à la demande du marché, donc nous avons créé un système de parrainage entre des contremaîtres d'expérience et des jeunes qui ont un bon potentiel. »

— **Matthew Atwill-Morin**, président du Groupe Atwill-Morin

# FEMMES ET ARGENT : DES INÉGALITÉS LOIN D'ÊTRE ÉRADIQUÉES



**Hélène Gagné**

Publié dans *Les Affaires*, le 6 avril 2019

Trois études récentes sur les femmes et l'argent imposent un même constat : nous avons encore du chemin à parcourir.

## Comment les femmes prennent-elles leurs décisions financières ?

Une grande majorité des femmes entretiennent le même rapport avec l'argent, et ce, qu'elles vivent en Asie, en Europe, au Brésil ou aux États-Unis. Voilà ce qui ressort d'un sondage réalisé par UBS Global Wealth Management auprès de 3 700 femmes à actif élevé<sup>1</sup>. Mariées, divorcées ou veuves : UBS a voulu comprendre comment les femmes prennent leurs décisions financières.

Tout comme chez nous, la plupart des femmes planifieraient à court terme : les dépenses et le budget. Quand vient le temps des décisions stratégiques à long terme, la majorité des femmes en couple s'en remettent au conjoint ; les milléniales (20-34 ans) encore plus que

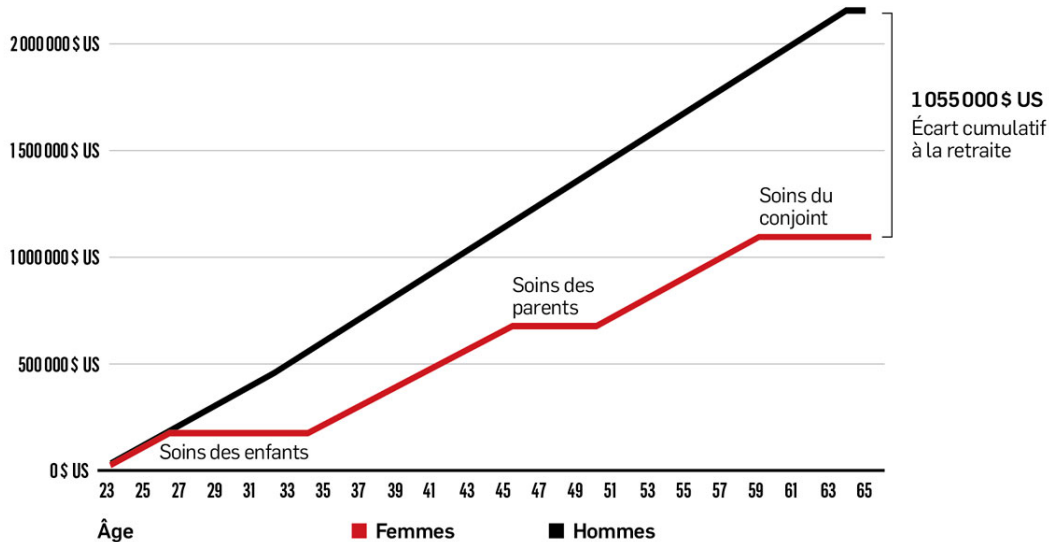
celles des générations précédentes. Elles lui délèguent la planification financière et la gestion des placements sous prétexte qu'il en connaît plus, gagne plus ou qu'elles ont d'autres responsabilités plus urgentes, à moins qu'elles n'y soient carrément pas intéressées. Pas étonnant que 74 % des divorcées ou des veuves disent regretter leur absence d'implication, car elles seraient aujourd'hui mieux préparées à gérer leurs propres affaires.

Selon UBS, les jeunes femmes ne considèrent pas leur santé financière comme un facteur déterminant dans leur bien-être global. À moins que les deux conjoints s'engagent à partager les responsabilités des décisions financières à long terme, cette situation pourrait perdurer encore plusieurs générations conclut l'analyse. L'impact réel du revenu annuel inférieur des femmes Merrill Lynch et Age Wave ont calculé l'an dernier l'impact réel du revenu annuel inférieur des femmes par rapport à celui des hommes aux États-Unis : pas sur un an, mais à long terme. Cet écart cumulatif est de 1 055 000 \$ US<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> UBS Global Wealth Management, sondage réalisé entre 2017 et 2019. Actif à investir minimum requis des répondantes : 250 000 \$ pour les femmes divorcées ou veuves et 1 000 000 \$ pour celles vivant en couple. Lien : [www.ubs.com/investorwatch](http://www.ubs.com/investorwatch)

<sup>2</sup> Merrill Lynch et Age Wave, Women and Financial Wellness : Beyond the Bottom Line, 2018

## L'impact du retrait du travail sur le revenu cumulatif de carrière des femmes américaines



Source : Merrill Lynch et Age Wave

Pour établir le Cumulative Pay Gap, l'étude a comparé la situation d'hommes et de femmes touchant le revenu médian. On y a observé qu'en moyenne, 44 % des femmes américaines se retirent du monde du travail au cours de leur vie adulte, comparativement à 28 % chez les hommes. Lorsqu'elles le font, c'est surtout pour prendre soin de leurs enfants, des parents ou du conjoint. Cette décision des femmes repose sur une éducation genrée et les valeurs qui accordent la priorité à leur famille qui en est issue. Il en résulte entre autres des défis financiers majeurs (voir graphique).

Le simple fait que les femmes américaines vivent en moyenne cinq ans de plus que les hommes les obligent à accumuler davantage pour financer ces années et assumer plus longtemps les coûts liés à la santé.

Par ailleurs, l'étude a un chaînon manquant, reconnaissent ses auteurs : les wealth escalators, qui permettent d'améliorer sa situation financière au-delà du revenu. Ils incluent les avantages sociaux consentis par les employeurs, des avantages fiscaux qui viennent des choix de carrière et des promotions souvent plus accessibles aux hommes qu'aux femmes.

Ces écarts dans leur carrière, combinés aux périodes de retrait du marché du travail, font en sorte que les femmes arrivent à la retraite avec un capital et des revenus de pension moindres, aussi bien de leur employeur que du gouvernement.

La longévité des femmes et les écarts de richesse les

obligent à trouver des solutions qui leur permettront non seulement de bâtir leur bien-être financier, mais de le faire en respectant leurs valeurs, tout en tenant compte du *bottom line*. Cela passe d'abord par une plus grande ouverture à discuter de leurs enjeux financiers spécifiques et par un intérêt à développer pour l'investissement.

### Au Canada, qui sont les femmes actives et les mieux rémunérées ?

Statistique Canada a relevé ce qui distingue les Canadiens ayant les revenus les plus élevés de ceux de la population en général. Le profil sociodémographique des contribuables faisant partie de la tranche de revenu supérieur de 1 % (270 900 \$ ou plus en 2015 selon les données les plus récentes) révèle que même aux échelons supérieurs, les femmes ont encore du chemin à parcourir<sup>3</sup>. Voici pourquoi :

- Les femmes comptent seulement pour 20 % des Canadiens dans la tranche du 1 %.
- Elles sont plus scolarisées et atteignent ce niveau de revenu plus jeunes que les hommes.
- Bien que plus scolarisées, ces femmes de la tranche du 1 % ont un revenu médian de 362 000 \$ par rapport à 393 000 \$ chez les hommes. Leur revenu moyen est 493 000 \$ contre 638 000 \$.
- Parmi elles, une sur cinq travaille dans le domaine de la santé, généralement comme médecin.

3 Elizabeth Richards, *Qui sont les femmes actives de la tranche de revenu supérieure de 1 % au Canada ?*, Statistique Canada, 2019

- Elles sont moins nombreuses à vivre en couple et 1,5 fois plus susceptibles d'être divorcées. Aussi, les mères seules sont trois fois plus nombreuses que les pères seuls.
- Ces femmes ont moins d'enfants : 42 % n'en ont pas (38 % chez les hommes). Celles qui en ont trois ou plus comptent pour 11 % par rapport à 15 % chez les hommes.
- Le tiers d'entre elles habitent à Toronto ou à Montréal ; les grands centres financiers.
- Les minorités visibles y sont peu représentées : une femme sur sept. Parmi les Autochtones, il n'y en a qu'une sur cent.

Enfin, Statistique Canada a constaté que les femmes de la tranche du 1 % consacrent légèrement moins d'heures par semaine à leur travail rémunéré. Cet écart est plus marqué, soit environ cinq heures, pour celles vivant en couple et/ou ayant des enfants. Ces dernières consacrent donc en moyenne 42 heures par semaine à leur carrière. Vous conviendrez avec moi que c'est quand même beaucoup d'heures avant d'entreprendre ce qu'elles appellent souvent leur deuxième quart de travail... 📌

La longévité des femmes et les écarts de richesse les obligent à trouver des solutions qui leur permettront non seulement de bâtir leur bien-être financier, mais de le faire en respectant leurs valeurs, tout en tenant compte du *bottom line*. Cela passe d'abord par une plus grande ouverture à discuter de leurs enjeux financiers spécifiques et par un intérêt à développer pour l'investissement.

# INCLUSION DES FEMMES : UN COMBAT À GAGNER



**Federico Puebla**

**Publié dans lesaffaires.com, le 28 novembre 2018**

## **[BLOGUE INVITÉ]**

Avez-vous récemment assisté à une conférence en vous demandant : « Pourquoi n'y a-t-il que des hommes sur la scène ? ». Portez-vous attention aux personnes occupant les postes de haute direction au sein des entreprises ? À quand remonte un panel organisé par des hommes, dont le sujet portait sur une meilleure inclusion des femmes en milieu de travail ?

Si vous êtes un homme, les chances sont minces que vous portiez une réelle attention à ce que vous pourriez considérer comme un détail anodin. Pourtant, ils sont révélateurs d'une réalité plus profonde : l'incompréhensible déséquilibre prévalant encore

en milieu de travail, alors que nous mettons le cap sur 2019.

C'est vrai, tout le monde s'entend pour dire que c'est un enjeu crucial. Pour des raisons non seulement humaines et en conjonction avec les valeurs et l'éthique de nos sociétés, mais aussi, pour des raisons qui devraient convertir les plus traditionalistes : une meilleure place des femmes en entreprises relève aussi d'une saine stratégie et d'une meilleure performance d'affaires. Or, ce défi de l'inclusion est encore trop peu soutenu et partagé par les hommes.

## **Des chiffres révélateurs**

Nous n'avons jamais autant parlé de diversité et d'inclusion. Au-delà des discours, les années passent et peu de progrès tangibles sont enregistrés quant aux postes situés au sommet de l'échelle salariale.

Des exemples? En 2018, le classement du Fortune 500 indique que seulement 5% des postes de PDG sont occupés par des femmes.

On apprend aussi que pour le secteur de l'énergie, aucune femme PDG ne s'y retrouve parmi les quarante-trois entreprises du classement. L'industrie de la santé? Une seule femme PDG dans les cinquante-six entreprises classées.

### La politique : des croûtes à manger

Rayon politique, en 2017, seulement 7% des pays dans le monde comptaient une femme à leur tête. Pour 57% de ces mêmes femmes, c'est la première fois de l'histoire que leur pays élisait ou nommait une femme. Difficile d'imaginer le poids et le courage sur les épaules de ces pionnières.

### Pour en finir avec les panels masculins

Une étude réalisée par Bizzabo, société spécialisée en solutions dédiées au secteur événementiel, démontre le peu de progrès en matière de diversité dans les conférences et panels. Cette étude réalisée durant cinq ans dans 23 pays et auprès de 60 000 conférenciers indique que la répartition de panélistes hommes-femmes était de 70% hommes pour 30% femmes en 2016. Malgré les discours et la prise de conscience, deux ans plus tard, en 2018, nous étions à 68% hommes et 32% femmes. Une stagnation. Cette banalisation du phénomène est connue en anglais sous le nom de

« manels », c'est-à-dire des panels parfois entièrement dominés par des hommes. D'ailleurs, plusieurs femmes refusent désormais d'y participer et prennent à juste titre la parole pour exprimer leur opposition et surtout, en appeler au changement.

### Quand la testostérone devient toxique

« Voyons donc, là, c't'une *joke!* Tu sais bien que je ne pense pas ça pour vrai! » Avez-vous déjà entendu de telles excuses en milieu de travail, de la part d'un collègue, ou pire, d'un homme en position de pouvoir? Des remarques en pleine réunion, en présence d'autres femmes, par exemple des allusions à propos des blondes, à la place des femmes dans la cuisine ou, tout aussi déstabilisant, à leur mission première, soit celle de porter des enfants? En d'autres mots, des arrière-pensées, des doubles sens, des sourires entendus, chargés d'ignorance et d'une profonde immaturité d'esprit.

Certains ont encore des devoirs à faire pour ranger définitivement ces comportements sur les tablettes du passé. Non seulement parce qu'il s'agit d'une insulte à l'égard de l'intelligence des femmes, mais aussi d'une insulte à l'intelligence de cet homme qui croit encore normal de penser dans la sorte et pire, de tenir ce genre de propos.

### Se taire n'est pas consentir

Si vous croyez que le silence suivant une remarque

événements  
**les affaires**



# Formations Femmes Leaders

Inspirez, influencez et mobilisez

Saison 2020 | Montréal

DÉCOUVREZ NOS 9 THÉMATIQUES



désobligeante est synonyme d'acceptation, j'ai une nouvelle en primeur : répliquer, protester et dénoncer, davantage lorsque la remarque provient d'une personne en position d'autorité, c'est extrêmement difficile. Encore plus lorsque la femme, qui n'a jamais demandé à être ainsi visée, a antérieurement été victime d'abus physique ou psychologique. Selon les statistiques mondiales, on parle malheureusement d'une femme sur trois.

Dénoncer exige donc un courage hors norme. Pour avoir moi-même entendu des remarques discriminatoires, parfois racistes, je sais à quel point il peut être terrorisant et paralysant de rétorquer. De dire le moindre mot. Oui, plus d'une fois, j'ai simplement figé.

Dans le cas des femmes, nombreuses à garder le silence, c'est précisément au moment où pareille circonstance survient que les hommes doivent se lever et se montrer solidaires. Souligner ou signaler, de manière constructive, en expliquant que les commentaires désobligeants n'ont plus leur place en 2018. Ni en 2019 ni jamais.

Imaginez votre femme, votre petite sœur ou votre mère vivre une situation similaire : agiriez-vous de la même manière? Or, ces femmes sont les sœurs, les femmes et les mères d'autres personnes.

### **Femmes, technologie et entrepreneuriat**

Alors que j'écris ces lignes, je participe à la conférence internationale Web Summit 2018, à Lisbonne. Il s'agit du plus important événement du genre au monde. Imaginez : soixante-dix mille participants sont réunis, durant quatre jours de conférences, d'ateliers et de panels, qui abordent les plus récentes tendances et innovations.

Je suis agréablement surpris de savoir que les femmes constituent 43% des participants. En revanche, alors que j'assistais un peu plus tôt à une conférence portant sur la diversité en technologie, les quatre panélistes femmes ont demandé aux hommes dans la salle de signaler leur présence, en levant la main. Résultat? nous étions moins de vingt, dans une salle de mille personnes!

Une récente étude démontre que 90% des femmes du secteur des technologies ont connu une expérience de biais négatif dans le cadre de leur travail. Cette même étude démontre qu'outre ces biais, l'absence de mentors ou d'exemples féminins à suivre représente les deux plus importantes barrières, et ce, dans un secteur pourtant névralgique.

En entrevue dans une radio de Barcelone, la cofondatrice de la startup Eelp!, Nina Alastruey, racontait qu'à l'occasion d'une rencontre avec des

investisseurs de capital de risque à Silicon Valley pour son ancienne entreprise, l'un d'eux lui avait demandé quel était son rôle dans la compagnie. Après avoir répondu qu'elle en était la présidente, elle raconte avoir perçu « dans le regard de mon interlocuteur qu'à son esprit, j'aurais dû être la directrice du marketing ou un autre stéréotype féminin du genre. »

### **Vers des pistes de solution**

Constat : malheureusement, je ne crois pas que ma génération pourra complètement résoudre cet écart entre hommes et femmes. Nous avons été éduqués avec un trop grand nombre de schèmes mentaux créant des oppositions, des préjugés et des biais, conscients ou non. Dès la petite école! Comme si pour que l'un gagne, l'autre doive perdre. Un modèle où à la fin, tout le monde perd. Regardons cinq pistes de solution ensemble :

### **Des gestes audacieux de la part d'hommes leaders**

Un des biais les plus communs est de traiter une femme de bossy ou d'agressive quand elle présente des qualités de leadership. Le PDG de Cisco, John Chambers, lors d'une rencontre avec ses plus hauts dirigeants, a affirmé : « *I realized that we, my company, we have called all of our senior women too aggressive, and I'm standing on this stage, and I'm sorry. I want you to know we're never going to do it again.* » Ces propos de John Chambers devraient inspirer plusieurs leaders. Parce qu'annoncer des programmes d'inclusion c'est bien, mais assumer et partager ses propres biais, c'est mieux. C'est devenir un véritable agent de changement.

### **Prenez la parole!**

Vous connaissez sans doute l'expression « nous sommes les histoires que l'on raconte ». À ce chapitre, ce n'est pas normal d'accepter l'exclusion. Ce n'est pas normal d'accepter un moindre salaire pour un travail égal. Ce n'est pas normal de se sentir intimidée par des remarques. Accepteriez-vous que vos enfants soient discriminés à l'école par leur professeur? Ne l'acceptez pas pour vous-même et donnez ainsi l'exemple à vos enfants.

### **Mesurez l'iniquité**

Rien de mieux qu'une mesure concrète pour prendre conscience de nos biais. Vous trouvez que les hommes parlent trop durant les réunions? Mesurez leur temps de parole avec des applications comme Are Men Talking Too Much.

### **Hommes et femmes : investissez dans l'inclusion**

Vous croyez que les programmes d'inclusion coûtent cher? Posez-vous la question : quel est le coût de l'iniquité? Et est-ce que cela a réellement un prix?

D'autant plus que plusieurs études démontrent que l'apport des femmes au travail accroît la rentabilité des entreprises!

### **Le pouvoir de l'empathie**

Il existe un piège universel, comme un bogue affectant notre système sensoriel : le privilège est souvent invisible aux yeux de celui ou de celle qui en profite. Lorsque le confort est présent, quand on n'a jamais connu le jugement d'autrui, notre cerveau a tendance à ne plus le percevoir, à se désensibiliser. L'antidote à ce piège? Tout simplement l'empathie, l'une des plus grandes qualités des agents de changement cherchant à faire une réelle différence.

Cette même empathie vous fera réaliser que l'enjeu ne porte pas sur un traitement spécial à l'égard de femmes, loin de là. Qu'il s'agit de les considérer avec équité, respect et dignité. Si vous réalisez être cet homme privilégié, c'est à mon avis un devoir de prendre du recul et de poser des gestes en phase avec votre statut et votre rôle dans la société. Rappelez-vous : le leadership ne consiste pas à vous distinguer du lot, mais plutôt, à entreprendre des actions qui feront grandir les personnes et les entreprises.

### **L'ouverture des prochaines générations**

J'ai une grande confiance aux nouvelles générations, notamment celle que j'appelle « *hustle* », témoin de transformations significatives : par exemple la chute de Wall Street, l'arrivée des téléphones intelligents et des médias sociaux ou l'élection d'un premier président noir aux États-Unis. Des changements naturellement intégrés à leur façon de voir le monde.

Alors que la génération de mes parents valorisait l'emploi à vie pour bien élever leurs enfants, et que ma génération se défonce au travail pour vivre ses passions la fin de semaine, la génération « *hustle* » ouvre la barrière entre travail et vie personnelle. Souvent, leur métier devient un moyen d'avoir un impact, de vivre leur passion, de faire évoluer la société. Cette nouvelle vague, qui prend sa place en milieu de travail, comprend que les enjeux sont de nature complexe et que la diversité des idées, des approches et des expériences fait partie de la solution, pas du problème.

Cette nouvelle génération peut aussi bénéficier d'innombrables programmes pour encourager et inspirer les femmes dans des secteurs comme la technologie, l'entrepreneuriat ou les postes de leadership. Des initiatives comme L'effet A ou encore La Gouvernance au Féminin sont d'excellents exemples. Plusieurs instances gouvernementales proposent aussi des programmes porteurs, comme le Fonds pour l'écosystème de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat.


Il existe un piège universel, comme un bogue affectant notre système sensoriel : le privilège est souvent invisible aux yeux de celui ou de celle qui en profite. (...) L'antidote à ce piège ? Tout simplement l'empathie, l'une des plus grandes qualités des agents de changement cherchant à faire une réelle différence.

### **En conclusion**

Soyons lucides, le bilan n'est pas reluisant. Parfois, j'ai l'impression que nous, les hommes, de manière générale, sommes de plus en plus confortables à donner plus de place aux femmes en grande entreprise, mais à considérer la diversité et l'inclusion comme un coup de marketing, une mode, notamment dans les grands cercles, par exemple les comités de gestion. Pourtant, quand vient le temps de partager les clés décisionnelles et de nous asseoir dans le siège du passager : malaise!

Je dois l'avouer, j'ai été chanceux. J'ai eu une mère exceptionnelle qui, malgré son statut de réfugiée, m'a appris à foncer sans négliger l'importance de traiter chaque personne avec respect et dignité. Aussi, à croire en moi, surtout devant l'adversité. Elle savait ce dont elle parlait. Or, il y a l'éducation que l'on reçoit et celle que l'on se donne. Si vous êtes un homme et n'avez pas eu cette chance, offrez-vous le cadeau de cette éducation, laissez entrer cette empathie. Il n'y a pas de date de péremption pour devenir un peu plus sensible aux autres, un peu plus humain.

Et si vous êtes une femme qui hésitez à réclamer, et à prendre la place que vous estimez mériter, posez-vous la question : que feriez-vous dans pareille situation, si vous n'aviez pas ces craintes qui parcourent votre esprit? Comme le veut l'adage, ce ne sont pas les choses essayées et ratées que l'on regrette à la fin de nos jours, mais plutôt celles que l'on aurait voulu accomplir.

Alors, passez à l'action! Passons à l'action en fait. Pour que les femmes, enfin, puissent pleinement prendre cette juste place, qui leur revient. 

# QUELQUES TRUCS POUR DIVERSIFIER SON CA



**Anne-Marie Luca**

**Publié dans *Les Affaires*, 13 octobre 2018**

Et si votre conseil d'administration (CA) reflétait la société diversifiée dans laquelle vous opérez ou le pays étranger avec lequel vous faites des affaires? Pas uniquement en matière de compétences professionnelles, mais de culture, de statut social, de genre...

« La question de la diversité de genre dans les CA n'est pas réglée au Canada. Mais ça va au-delà. Il faut aussi considérer la géographie, la culture ou l'âge, toujours en tenant compte de la réalité de chaque organisation, indique Clemens Mayr, président de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) - Québec. Par exemple, ce serait logique d'avoir un membre d'origine indienne si l'entreprise fait des affaires en Inde. »

Dans sa définition de la diversité au sein des conseils, le Conseil canadien pour la diversité administrative inclut d'ailleurs le genre, les minorités visibles, les Premières Nations, les personnes handicapées et la communauté LGBT, en plus de l'expérience professionnelle, l'éducation, la géographie et l'âge.

L'organisme a analysé, en 2017, la diversité des CA, en interrogeant 4 658 membres de conseils des 500 plus grandes sociétés canadiennes au chapitre des revenus (FP500). Les minorités visibles formaient 4,3 % des conseils, alors qu'au dernier recensement de Statistique Canada, en 2016, ils représentaient près du quart de la population (22 %). Les femmes occupent quant à elles 22,6 % des sièges de conseils, mais forment la moitié de la population.

« Surveiller les angles morts est important en gouvernance. Une diversité des administrateurs amène une diversité des points de vue et permet d'être plus innovateur et de mieux s'outiller pour faire face aux risques », souligne Soumya Tamouro, administratrice certifiée par le Collège des administrateurs de sociétés (CAS), de l'Université Laval.

## **Changer de paradigme**

Le gouvernement fédéral a déposé, en 2016, le projet de loi C-25, obligeant les sociétés cotées en Bourse à publier leur politique de diversité. L'autorité des marchés financiers exige quant à lui que les CA communiquent leurs politiques sur la représentation féminine, selon son règlement 58-101 adopté en 2014.

Pourtant, la majorité des CA est encore composée d'hommes âgés de 50 ans et plus, souvent membre de la direction d'une entreprise. Les conseils auront donc de la difficulté à inclure la diversité de manière durable si l'on ne modifie pas les cultures d'organisations, estime M<sup>me</sup> Tamouro.

« Siéger à des CA importants nécessite de se libérer le jour. Pour une population active, en début de carrière, autonome ou travaillant dans des PME, cela peut représenter un frein à leur implication. Alors il faut trouver des mesures incitatives pour encourager la présence de ces personnes "non conventionnelles" », soutient la membre du CA de la Régie de l'assurance maladie du Québec.

### Où trouver la diversité ?

Spécialisée en développement philanthropique, Ericka Alneus apporte aux CA dans lesquels elle siège non seulement son expertise professionnelle, mais le regard d'une femme québécoise, issue de la minorité visible et de la jeune génération.

« Je suis née de parents haïtiens dans les Cantons-de-l'Est, sur un territoire Abénaquis, et j'utilise tous ces éléments pour orienter les CA, afin qu'ils gardent en tête les aspects tels que l'immigration et le racisme », raconte M<sup>me</sup> Alneus, membre des CA du Conseil de presse du Québec, de la Maison des jeunes de Bordeaux- Cartierville et du Carrefour d'aide aux nouveaux arrivants qu'elle préside.

La jeune femme de 34 ans fait partie du Groupe des Trente, de Concertation Montréal, qui a promu pendant un an, de septembre 2017 à juin 2018, les membres de CA provenant de la diversité ethnoculturelle.

Ce projet fait partie de Leadership Montréal, dont la mission est de promouvoir la diversité au sein des CA d'organismes publics, parapublics et à but non lucratif, ainsi que d'entreprises privées. L'initiative compte également le Réseau de jeunes femmes leaders et le Réseau jeunes administrateurs.


La filiale québécoise de l'IAS ainsi que le CAS possèdent aussi leur banque de candidats que l'on peut naviguer selon, entre autres, le genre, la région et le domaine d'expertise.

Pour favoriser la diversité dans les CA, M<sup>me</sup> Tamouro suggère d'élargir les bassins de recrutement en diffusant largement et publiquement les sièges vacants, en incluant l'aspect de la diversité dans la description de poste et en formant les nouvelles recrues. « Les décideurs et les recruteurs doivent faire une recherche active pour trouver ces administrateurs. Car la passivité peut conduire à la discrimination », conclut la Marocaine d'origine.

## 4,3 %

C'est le pourcentage de minorité visibles que l'on retrouve dans les CA au Canada, alors qu'au dernier recensement de Statistique Canada, en 2016, ils représentaient près du quart de la population (22 %). Les femmes occupent quant à elles 22,6 % des sièges de conseils, mais forment la moitié de la population.

**Source :**  
Conseil canadien pour la diversité administrative

La majorité des CA est encore composée d'hommes âgés de 50 ans et plus, souvent membres de la direction d'une entreprise. Les CA auront donc de la difficulté à inclure la diversité de manière durable si l'on ne modifie pas les cultures d'organisations. 

# UNE FEMME DANS UNE ÉQUIPE DE GARS, ÇA CHANGE TOUT. OUI, TOUT !



**Olivier Schmouker**

**Publié dans lesaffaires.com, le 04 avril 2018**

La construction, le camionnage, les Forces armées... La liste est encore longue, de nos jours, des secteurs d'activité où les femmes sont sous-représentées. Et ce, disons-le clairement, en grande partie en raison d'un machisme digne du pire des monocrates : « les femmes ne sont pas aussi capables que les hommes », « les femmes, ça met le bazar dans une équipe de gars » et autres niaiseries du genre « les femmes n'ont rien à faire là, leur place, c'est à la maison ». Est-ce que je me trompe ?

La question saute aux yeux : y a-t-il, malgré tout, un fond de vérité dans ces allégations ? Ou bien, ces dernières ne sont-elles que pures faussetés destinées à préserver la prédominance des hommes dans certains territoires du marché du travail ?

Difficile à dire, pensez-vous sûrement. Eh bien, détrompez-vous. Car j'ai mis la main sur une étude fabuleuse à ce sujet, intitulée *Does integration change gender attitudes? The effect of randomly assigning women to traditionally male teams* et signée par trois professeurs d'économie : Gordon Dahl, de l'Université

de Californie à San Diego (États-Unis); Andreas Kotsadam, de l'Université d'Oslo (Norvège); et Dan-Olof Rooth, de l'Université de Stockholm (Suède). Regardons ça ensemble...

Les trois chercheurs se sont demandé ce qui se passait vraiment lorsqu'on intégrait une femme dans une équipe autrement 100 % masculine. La nouvelle équipe courait-elle alors droit à la catastrophe, ou pas ? Mieux, cela changeait-il la mentalité des gars ? Se braquaient-ils dès lors davantage à l'égard des femmes, ou au contraire gagnaient-ils en tolérance et en ouverture d'esprit ?

Pour s'en faire une idée, ils se sont intéressés aux Forces armées norvégiennes. Il faut savoir que depuis 2010 tous les Norvégiens de 17 ans sont obligés de s'enregistrer en ligne sur le site de l'Armée et d'indiquer si une carrière militaire les tente, ou pas. Cela permet aux Forces d'identifier chaque année quelque 10.000 individus potentiellement intéressants pour elles, et d'inviter ceux-ci à un camp d'entraînement de huit semaines. Bon an mal an, 14% des participants à ces camps sont des femmes (au Canada, la proportion de femmes au sein des Forces armées est de 15,3% en 2018). Les trois chercheurs se sont ainsi penchés sur 153 escouades – une escouade est une équipe de six

participants au camp d'entraînement – qu'ils ont pu, pour les bienfaits de leur expérience, composer à leur guise : certaines escouades étaient 100 % masculines, d'autres ont été dotées d'une, deux ou même trois femmes. Comme chaque escouade vivait jour et nuit ensemble (elle occupait la même chambrée) pendant les huit semaines, il était aisé de voir si une présence féminine changeait quoi que ce soit dans la dynamique de l'équipe.

### Résultats ? Tenez-vous bien :

- Reconnaissance d'une véritable égalité des sexes. Les hommes qui ont été dans une escouade féminisée ont eu nettement plus tendance que les autres à considérer à la fin du camp d'entraînement qu'une équipe dotée de femmes est « tout aussi », voire « plus », performante qu'une équipe composée exclusivement de gars. Ils ont été 79 % à le dire, soit 14 points de pourcentage de plus que ceux qui ont évolué dans une escouade totalement masculine.
- Pour un partage équitable des tâches ménagères. 75 % des hommes qui ont été dans une escouade féminisée ont dit à l'issue du camp d'entraînement que les tâches ménagères devaient être équitablement partagées entre les hommes et les femmes. Ce qui est 8 points de pourcentage de plus que les autres.
- Aveu de leur propre dimension féminine. 79 % des hommes qui ont été dans une escouade féminisée ont reconnu à la fin du camp qu'il y avait en eux une dimension « féminine » (ex. : élans de tendresse, pleurs, etc.). Ce qui est 14 points de pourcentage de plus que les autres.
- Absence d'impact négatif sur l'esprit de corps. De manière générale, les hommes qui ont été dans une escouade féminisée n'ont subi aucun impact négatif dû à la présence d'une ou plusieurs femmes dans leur équipe : leur performance individuelle n'a pas été inférieure à celle des autres, et en aucun cas leur motivation à réussir a été moindre. Un signe ne trompe pas : la proportion de ceux qui ont déclaré à la fin du camp d'entraînement qu'ils souhaitaient vraiment faire carrière au sein des Forces armées a été la même, qu'ils aient été dans une escouade féminisée ou dans une escouade 100 % masculine.

Voilà. Auriez-vous crû ça avant de découvrir les résultats de cette étude ? Hum, pas sûr...

On le voit bien, doter une équipe traditionnellement masculine d'une ou plusieurs femmes change tout. Oui, tout. Ça change radicalement la mentalité machiste des gars : fini les idées saugrenues comme quoi les femmes sapent le moral, sèment le trouble, ou encore nuisent à la performance globale; place à l'ouverture d'esprit, à

l'innovation, voire à de nouveaux horizons, personnels comme collectifs. Plus fort encore, ça ouvre grand la porte de la réussite puisque ceux qui ont évolué dans une équipe féminisée ont été majoritaire à reconnaître que ce simple changement leur avait permis d'afficher une meilleure performance.

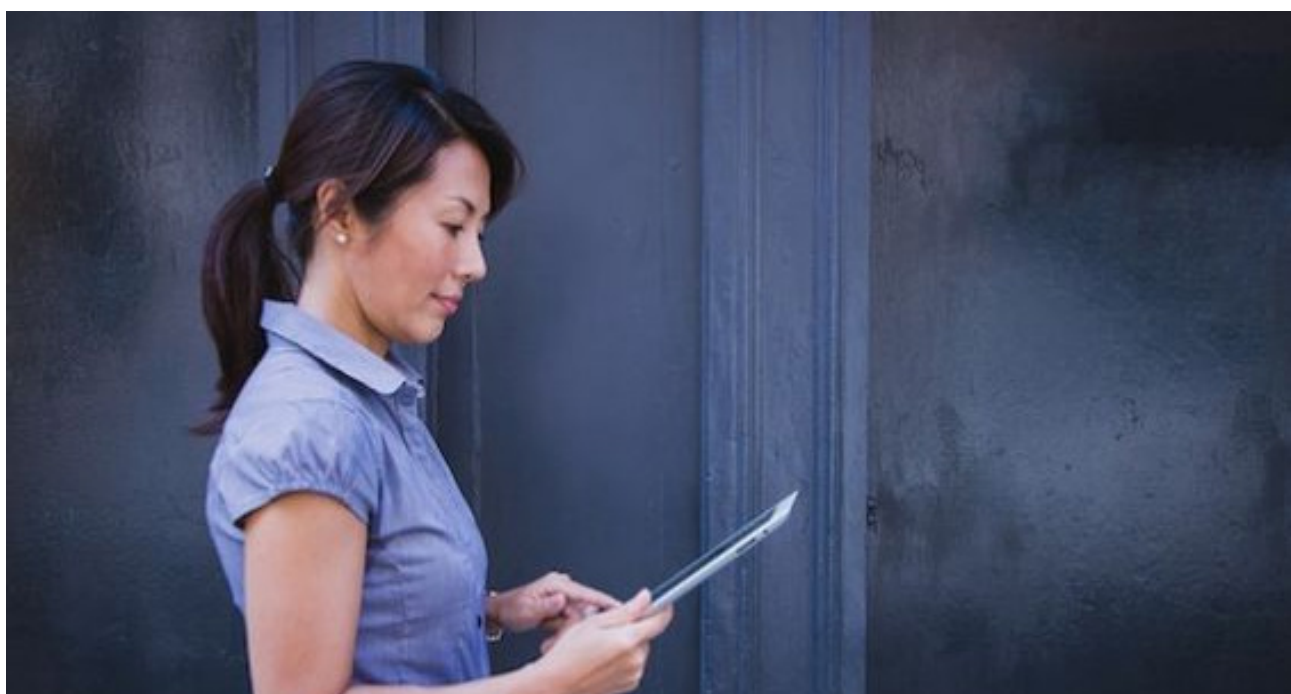
Renversant, n'est-ce pas ? Il suffit de deux mois de travail ensemble pour assister à une petite révolution des mentalités. Il y a là, je pense, de quoi donner l'envie de tenter l'expérience : féminisez davantage vos équipes de travail, et vous verrez que tout le monde y gagnera ! C'est aussi simple que ça.

Que retenir maintenant de tout cela ? Ceci, à mon avis :

- Qui entend faire progresser d'un seul coup son équipe de travail se doit de davantage la féminiser. Il lui faut accroître, même de manière infime, la proportion de femmes là où elle est particulièrement faible (voire totalement absente). Pourquoi ? Tout bonnement parce que cela favorisera un changement de mentalités conséquent, et par suite permettra à la nouvelle équipe féminisée d'afficher une meilleure performance qu'à l'habitude. Et ce, sans parler des bienfaits individuels comme collectifs liés à l'ouverture des esprits à la différence et à l'innovation, surtout en cette période de changements économiques accélérés et radicaux.

En passant, le philosophe britannique Francis Bacon disait : « Il est plus sage de changer beaucoup de choses qu'une seule ». 

# FINANCES : VOICI UN PLAN D'ACTION POUR LES FEMMES



**Hélène Gagné**

Publié dans *Les Affaires*, le 10 mars 2018

**Aux États-Unis, les femmes contrôlent 60 % de la richesse et ce seront les deux tiers en 2030. Déjà, environ 50 % des millionnaires sont des femmes<sup>1</sup>.**

Au Canada, bien que leur situation financière s'améliore, les femmes ne représentent que 23 % dans la tranche des Canadiens à revenus élevés (le seuil était de 530 000 \$ par année en 2015). Il reste bien du chemin à parcourir pour rattraper nos voisins.

**Les femmes sont confrontées à des défis financiers spécifiques**

Selon le Conseil du statut de la femme, elles gagnent en moyenne 11 % de moins que les hommes. Une fois à la retraite, leur revenu est 65 % celui des hommes. Comment est-ce possible ?

Étant moins d'années que les hommes sur le marché du travail, congés de maternité obligent, elles sont aussi deux fois plus nombreuses à travailler à temps partiel et deviennent aidantes naturelles plus souvent. Revenus inférieurs et nombre moindre d'années en emploi entraînent des régimes de pension et des REER moins garnis, qui devront de surcroît durer plus longtemps. Si une femme de 60 ans a aujourd'hui une chance sur deux de vivre jusqu'à 91 ans, elle en a une sur quatre d'atteindre 96 ans. Alors que le groupe des 85 ans et plus a augmenté quatre fois plus vite que l'ensemble de la population canadienne, les centenaires constituent le groupe d'âge ayant la croissance la plus rapide<sup>2</sup>. Des 1 700 centenaires que compte le Québec, 90 % sont des femmes<sup>3</sup>.

Mesdames : voici votre plan d'action en quatre étapes pour déjouer les statistiques.

1 *Investment News*, 20 novembre 2017

2 Statistique Canada

3 Institut de la statistique du Québec

### Étape no 1 : vérifiez vos affaires

Le début de l'année est le moment par excellence pour faire le point sur votre situation financière. Faites votre bilan : sortez relevés de placement, états de compte bancaire, sommaires des cartes de crédit, etc. Établissez vos avoirs et vos dettes en priorisant leur remboursement. Profitez du régime d'épargne offert par votre employeur qui est susceptible d'y ajouter un montant. D'une année à l'autre, votre bilan témoigne de vos progrès.

Vérifiez si vos assurances (salaire et vie) sont adéquates et comprenez bien l'aspect légal qui encadre (ou non) votre couple. Le taux de divorce est particulièrement élevé chez les 50 ans et plus.

### Étape no 2 : soyez déterminé

Fixez vos objectifs, établissez un échéancier et obligez-vous à le respecter.

La règle du 70 % est souvent utilisée pour estimer l'objectif de remplacement du revenu à la retraite. Si votre revenu annuel est près du maximum des gains admissibles établi par le RRQ, soit 55 900 \$ en 2018, cette règle tient la route. S'il est nettement plus élevé, il est possible que vous puissiez viser 60 %, voire 50 %. Votre situation est unique : il faut ajuster votre objectif en conséquence.

Le tableau suivant vous fournit des repères : validez si vous êtes en voie de vous planifier une retraite confortable.

Comment atteindre ces taux d'investissement? Mangez l'éléphant une bouchée à la fois et commencez dès aujourd'hui. Commencez avec 10 % de votre salaire net ; passez ensuite à 10 % de votre brut. Une fois le dessus pris sur vos dettes, augmentez à 15 % de votre brut. Tenez compte, dans ces pourcentages, des contributions versées au RRQ et dans le régime de votre employeur.

### Étape no 3 : parlez d'argent!

En 2018, parler d'argent n'est plus un sujet tabou! Discutez-en avec votre partenaire, vos parents et même vos enfants. Trouvez qui parmi vos amis peut devenir votre ami financier. À deux, ce sera plus facile de vous motiver à garder le cap.

### Étape no 4 : ayez un coach financier!

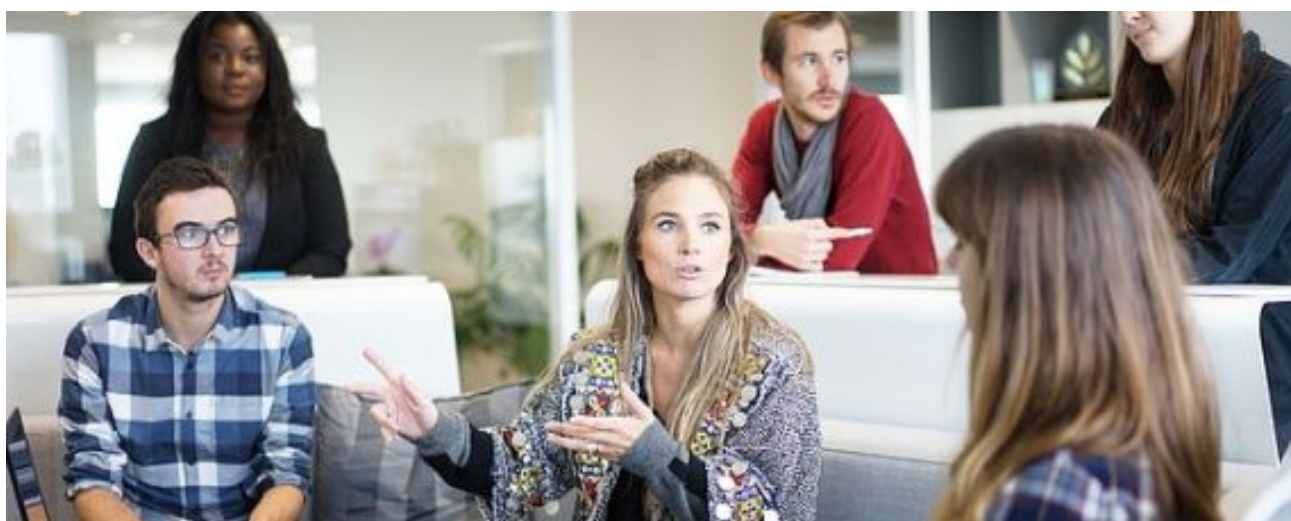
Les investisseurs qui ont un conseiller financier atteignent davantage leurs objectifs. C'est son rôle de vous guider dans votre planification financière et de bâtir ensuite un portefeuille adéquat, car l'un ne va pas sans l'autre. <sup>1b</sup>

« Comment atteindre ces taux d'investissement ? Mangez l'éléphant une bouchée à la fois et commencez dès aujourd'hui. Commencez avec 10 % de votre salaire net ; passez ensuite à 10 % de votre brut. »

### Combien devriez-vous avoir épargné selon votre âge ?<sup>4</sup>

ÂGE	VALEUR DES PLACEMENTS
30 ans	1 fois x salaire
35 ans	2 fois
40 ans	3 fois
45 ans	4 fois
50 ans	5 fois
55 ans	7 fois
60 ans	8 fois
67 ans	10 fois

# L'ÉGALITÉ DES SEXES EN ENTREPRISE EST BÉNÉFIQUE AUX FEMMES... ET AUX HOMMES !



**Claudine Hébert**

**Publié dans lesaffaires.com, le 07 mars 2018**

Si tous les environnements de travail au Canada étaient les mêmes que ceux dans lesquels on retrouve les facteurs favorisant l'égalité des sexes, il y aurait aujourd'hui 94 femmes gestionnaires pour 100 postes de gestion occupés par des hommes. Soit près de 80 % de plus de femmes dirigeantes qu'il y en a actuellement (53 vs 100).

« Et cette promotion de l'avancement ne serait pas bénéfique qu'aux femmes, elle permettrait également aux hommes de s'épanouir », soutient Claudia Thompson, directrice principale responsable de la pratique de santé et services publics chez Accenture.

Les propos de M<sup>me</sup> Thompson s'appuient principalement sur les résultats d'une vaste étude menée par son entreprise auprès de 22 000 travailleurs et travailleuses dans 34 pays. Plus de 710 répondants canadiens ont participé à cette enquête afin d'établir les facteurs contribuant à une culture d'égalité.

Selon cette étude, le salaire des femmes pourrait augmenter de 39 %, soit un peu plus de 34 000\$ par année. Les femmes pourraient toucher 95\$ pour chaque 100\$ gagné par un homme, ce qui contribuerait à réduire l'écart salarial et augmenter le revenu total des femmes de 36 G\$ au Canada. « Pour que les femmes accèdent à l'avancement professionnel, l'égalité des sexes doit être considérée comme une priorité stratégique par les cadres dirigeants. C'est au sommet que la culture d'égalité se définit », maintient Ellyn Shook, dirigeante principale des ressources humaines et chef en développement du leadership à Accenture.

## **Des facteurs clés**

Le rapport d'Accenture a permis de mettre en lumière près d'une quinzaine de facteurs clés répartis dans trois catégories : leadership audacieux, action globale et un environnement propice à l'émancipation.

En matière de leadership audacieux, les femmes ont 59 % plus de chance d'accéder à des postes-cadres dans les organisations où les équipes de direction sont tenues, à l'interne et à l'externe, d'accroître la diversité des sexes.

Sur le plan de l'action globale, Accenture note que l'engagement dans un réseau de femmes est un bon pas vers l'avancement des femmes en milieu professionnel. « Près de deux répondantes sur trois (65 %) travaillent toutefois pour des organisations qui n'offrent pas un tel réseau », peut-on lire dans le rapport. Dans les entreprises qui ont instauré un réseau de femmes, 86 % des employées y participent et les trois quarts d'entre elles (76 %) sont dans un réseau de femmes qui comprend également des hommes, précise l'enquête d'Accenture.

### **Environnement propice**

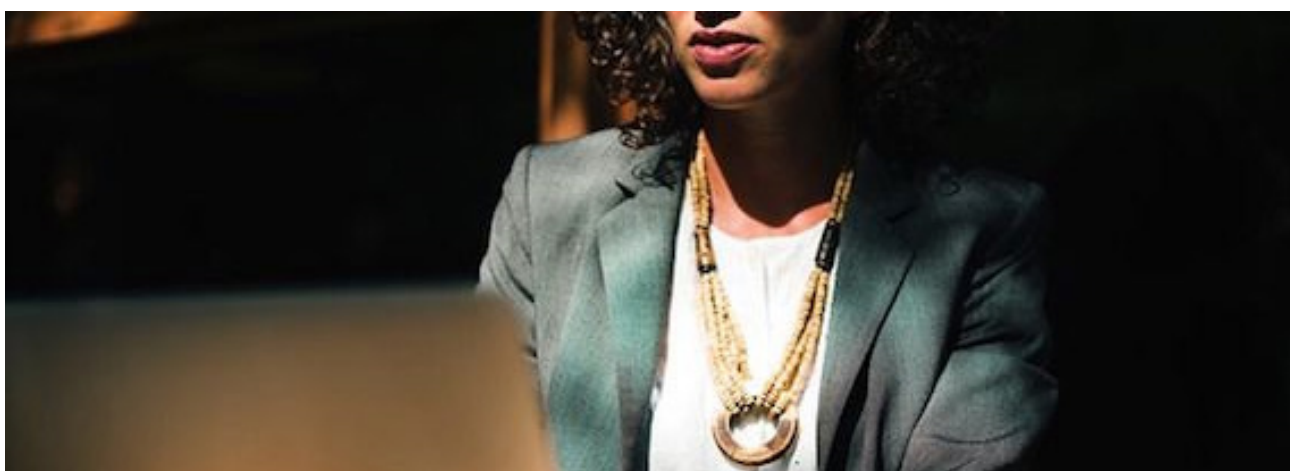
Un environnement propice à l'émancipation contribue également à l'égalité des sexes. Parmi les facteurs associés à l'avancement, le rapport signale qu'il faut supprimer le code vestimentaire ou d'apparence et accorder la responsabilité et la liberté aux employés d'être innovants et créatifs.

Enfin, signale l'étude, dans les entreprises qui favorisent l'égalité des sexes, tous les employés sont satisfaits de la progression de leur carrière. Et plus de 95% d'entre eux aspirent un jour à obtenir un poste de haut dirigeant. 

## **59 %**

C'est le pourcentage de chance supplémentaire qu'on les femmes d'accéder à des postes-cadres dans les organisations où les équipes de direction sont tenues, à l'interne et à l'externe, d'accroître la diversité des sexes.

# SIX CONSEILS POUR FAVORISER L'AVANCEMENT DES FEMMES DANS UNE ENTREPRISE



**Chloé Freston**

Publié dans [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com), le 07 mars 2018

Mettre en place une politique sur la représentation féminine efficace n'a pas à coûter cher ni demander de repenser complètement le fonctionnement de l'entreprise. Voici des conseils simples et concrets, dispensés par deux expertes sur l'avancement des femmes au sein des organisations.

Nos deux intervenantes? Caroline Codsí, fondatrice de la Gouvernance au Féminin, organisme à but non lucratif qui s'est donné pour mission l'accès des femmes aux conseils d'administration (CA) des entreprises et qui a mis au point une certification parité destinée aux entreprises et Louise Champoux-Paillé, chargée de cours à l'ESG UQAM, experte sur la question de la représentation des femmes dans le monde des affaires, et qui a reçu le prix du Gouverneur général du Canada pour l'engagement féminin en 2014. Elle est convaincue que la mise en place des politiques permettant l'avancement des femmes passera par la ferme conviction du dirigeant de l'entreprise à croire qu'il y a autant de talents chez les femmes que chez les hommes.

## Conseil no. 1

Caroline Codsí croit fortement en la transparence de l'information relative à la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction. Elle explique qu'un des éléments les plus importants est d'établir des objectifs et de les faire connaître publiquement : « Il faut que ce soit écrit, discuté, et inscrit à l'agenda, mais il faut également se donner des objectifs chiffrés réalistes. Il ne faut pas décider que dans deux ans, par exemple, on remplacera la moitié de son CA par de nouvelles personnes, en l'occurrence des femmes, sinon c'est l'entreprise va s'en retrouver détériorée, alors qu'on veut, au contraire, l'aider. »

## Conseil no. 2

La confiance est essentielle pour qu'une carrière décolle. Le mentorat et le parrainage aident en ce sens. « Le mentorat aide à développer la confiance en soi et le *sponsoring* met de l'avant les compétences de la personne, explique M<sup>me</sup> Champoux-Paillé. Un mentor prend sous son aile une employée moins expérimentée et lui donne des conseils sur le savoir-être et savoir-faire d'une organisation, ainsi qu'elle lui explique comment franchir les échelons. Un parrain va vanter les

compétences d'une personne, à travers l'organisation ou son réseau d'influence. La chargée de cours à l'ESQ UQAM reconnaît que ça prend du temps, mais que c'est un mal nécessaire : « Si on souhaite plus de femmes dans les CA, alors il faut donner de son temps et de son énergie afin d'un changement pérenne s'opère. On a une responsabilité en tant que femme. »

### **Conseil no. 3**

Lorsque vous faites appel à des chasseurs de têtes ou au département des ressources humaines afin de trouver un nouvel employé, et que le poste vacant serait parfait pour une femme, il faut exiger de se voir soumettre autant de candidatures féminines que masculines. « Si dans les finalistes, les chasseurs de têtes présentent deux femmes et deux hommes, c'est le minimum. Des entreprises exigent même un ratio de trois femmes et un homme, pour s'assurer assez de choix féminin », précise Caroline Codsí.


### **Conseil no. 4**

À compétences égales, les femmes sont souvent moins rémunérées que les hommes. Afin de ne pas perpétuer cet écart, la fondatrice de la Gouvernance au féminin conseille aux recruteurs de ne plus demander aux femmes combien elles gagnent dans leur emploi actuel. Son conseil aux femmes qui se font quand même demander leur salaire ? Mentir. « On ne veut plus qu'on pose cette question, ce n'est pas pertinent à la conversation et ça ne fait qu'entretenir un cercle vicieux », relate Caroline Codsí.

### **Conseil no. 5**

L'utilisation des modèles inspirants n'est pas à sous-estimer lorsqu'on parle d'avancement des femmes en entreprises. Il faut que l'employée puisse s'identifier à ce modèle et donc s'en servir afin de se projeter dans sa carrière. M<sup>me</sup> Champoux-Paillé note qu'il est important de faire connaître les histoires, les cheminements de ces femmes et comment elles s'y sont prises, afin de montrer à toutes que leurs ambitions sont réalisables. « Cette mise en avant de modèles peut se faire lors de réunion d'employés ou par les communications internes de l'organisation pour un coût nul. »

### **Conseil no. 6**

La fondatrice de la Gouvernance au féminin explique que 45% des conseils d'administration au Canada n'ont même pas une femme parmi leurs membres et elle offre ce conseil simple afin d'enrayer la tendance : « S'il y a tant de CA composés uniquement d'hommes, c'est parce qu'ils n'ont pas de date de fin de mandat. Sans durée limitée de mandat, on ne laisse jamais sa place aux femmes ou aux minorités visibles. » 

« Si dans les finalistes, les chasseurs de têtes présentent deux femmes et deux hommes, c'est le minimum. Des entreprises exigent même un ratio de trois femmes et un homme, pour s'assurer assez de choix féminin. »

— **Caroline Codsí**, fondatrice de la Gouvernance au féminin

# LES PROGRAMMES QUI FONT UNE DIFFÉRENCE



**Chloé Freslon**

**Publié dans lesaffaires.comm le 07 mars 2018**

Comment assurer le succès d'un programme d'avancement pour les femmes en entreprise? Voici trois exemples d'organisations, de la PME à la multinationale :

Le programme pour l'avancement des femmes de la Financière Sunlife, Échange inspiration, est destiné à tous les employés femmes et hommes, sur une base volontaire. Ils peuvent le rejoindre à n'importe quel moment de leur carrière. Les hommes sont également invités et cet aspect est probablement une des raisons de son succès, explique Diane Lafontaine, vice-présidente adjointe, marketing et communications et cofondatrice du programme. « Nous nous battons contre le préjugé que l'avancement des femmes, c'est une affaire de femmes. L'avancement des femmes est un enjeu d'affaires. » Une autre clé du succès est la

contribution du président du CA. Cela a permis au programme de se faire connaître par un plus grand nombre d'employés, surtout au niveau de l'exécutif, comme le précise M<sup>me</sup> Lafontaine : « Son soutien a légitimé le programme. »

Plusieurs événements sont organisés tout au long de l'année allant des ateliers de développement professionnel à de plus simples occasions de réseautage, pouvant rassembler jusqu'à 20% de l'ensemble des salariés du Canada. Le budget annuel alloué au programme est de 125 000\$, assez pour couvrir les coûts liés aux boissons, à la nourriture et aux besoins techniques.


### **Le programme de Norton Rose Fulbright**

Le cabinet d'avocats Norton Rose Fulbright a 27% d'associées femmes et s'est mis pour objectif d'atteindre 30% d'associées femmes d'ici 2020. Le programme Career Strategies Program contribue à concrétiser ce plan d'action.

Il a été créé en 2015 pour fournir aux avocates qui ont le potentiel de devenir associées des stratégies et des techniques afin de réaliser leur plein potentiel. Le programme est constitué de deux modules d'une durée de deux jours chacun, comprenant des séminaires, des groupes de discussion et des occasions de réseauter. Les participantes bénéficient également de six heures de coaching avec un intervenant externe afin d'intégrer les notions apprises pendant les modules. En amont du programme, des tests psychométriques sont offerts aux employées, ce qui leur permet de fixer elles-mêmes leurs objectifs de réussite.

### **Flexibilité des horaires**

La PME technologique de 75 employés, Nubik, possède 30 % d'employées femmes ce qui est supérieur à la moyenne de l'industrie qui se situe autour de 20 %. Katie Bussièrès, la propriétaire et directrice générale pense que leur fonctionnement de travail, même s'il n'a pas été spécifiquement pensé pour les femmes, contribue beaucoup à leur présence. En effet, 100 % des employés travaillent de la maison.

Non seulement, aucun employé n'est requis de venir dans les bureaux de Nubik, mais en plus l'entreprise a une politique de flexibilité d'horaires permettant une conciliation vie personnelle et vie professionnelle grande et donc un plus grand épanouissement de ses employés, souligne la propriétaire. N'ayant pas de frais liés aux locaux physiques, les économies réalisées par l'entreprise sont par la suite investies auprès des employés : les repas sont très souvent offerts, plusieurs activités de team-building sont organisées dans l'année, les employés participent à des journées de bénévolat à Moisson Montréal par exemple, etc. 

### **Chez Nubik**

100% des employés travaillent de la maison. Non seulement, aucun employé n'est requis de venir dans les bureaux, mais en plus l'entreprise a une politique de flexibilité d'horaires permettant une conciliation vie personnelle et vie professionnelle grande et donc un plus grand épanouissement de ses employés.

## PORTRAITS DE FEMMES LEADERS

# CATHERINE DAGENAIS, LA PREMIÈRE FEMME À LA TÊTE DE LA SAQ



**Karl Moore avec Kelly Jacques**

**Publié dans lesaffaires.com, le 18 septembre 2019**

### [BLOGUE INVITÉ]

En juin 2018, Catherine Dagenais était nommée la première femme à la tête de la Société des alcools du Québec (SAQ), après avoir gravi les échelons pendant près de deux décennies.

M<sup>me</sup> Dagenais est d'avis que le caractère public de la SAQ en différencie les pratiques. Elle est fière de rendre service aux Québécois et pense qu'avec le centenaire de la SAQ qui approche, la province et ses résidents ont démontré qu'ils sont attachés à la Société.

« Je pense que les Québécois peuvent être fiers de cet anniversaire, parce que c'est leur SAQ, dit M<sup>me</sup> Dagenais. Et au bout du compte, les revenus de l'entreprise sont investis dans la santé, l'éducation et les routes, notamment. »

M<sup>me</sup> Dagenais affirme que la SAQ ne pourrait être un tel fleuron si ce n'était de la culture d'innovation qu'elle

cultive. Du nouvel employé jusqu'au plus chevronné, la SAQ est réceptive aux idées de tous, peu importe leur ancienneté.

Au cours des 100 dernières années, la compagnie a mis en œuvre plusieurs initiatives, comme les pastilles de goût, l'application mobile et le retrait des sacs à usage unique il y a 10 ans, alors que la pratique n'était pas encore courante.

« Le fait qu'il y a dix ans nous avons cessé d'offrir les sacs à usage unique dans nos magasins démontre que nous innovons même à ce moment-là, dit M<sup>me</sup> Dagenais. C'est un processus qui est ancré dans le comportement de nos employés et qui doit se poursuivre. »

M<sup>me</sup> Dagenais admet qu'elle n'aspire pas à prendre la direction de la Société, mais travaillait plutôt à franchir les obstacles qui se présentaient à elle au jour le jour. Femme de famille, M<sup>me</sup> Dagenais a toujours mis l'accent sur l'importance de la recherche de nouveaux défis en élevant ses filles.

« Vivre des expériences variées permet de devenir un meilleur dirigeant, une meilleure personne et un meilleur employé, partage M<sup>me</sup> Dagenais. Je ne me suis jamais dit, "je veux être vice-présidente" ou, "je veux être PDG". Mon objectif a toujours été d'évoluer et de saisir les opportunités au fil du temps, selon l'endroit où j'étais rendue. »

La volonté de résoudre chaque problème qu'elle rencontre est l'une des clés de son succès. Au cours des 19 dernières années, la trajectoire de sa carrière a été linéaire : elle a commencé comme directrice de secteur en 2000 avant de progresser dans six autres postes. Chaque rôle lui a permis de développer de nouvelles compétences, l'une des raisons pour lesquelles elle a décidé de construire sa carrière à la SAQ.

« En exerçant le même rôle dans 10 compagnies, on risque de ne jamais évoluer, explique-t-elle. En exerçant sept rôles différents au sein de la même entreprise, il y a plus de potentiel pour la croissance personnelle. »

Malgré une carrière prospère à la SAQ, M<sup>me</sup> Dagenais souligne que sa famille a toujours été sa priorité. Elle se sent au meilleur de sa forme quand elle s'occupe à la fois de son travail et de sa famille.

« Un jour, ma fille m'a demandé, "Quand est-ce que tu vas prendre ta retraite maman" », se rappelle M<sup>me</sup> Dagenais. « Elle n'avait que cinq ans et je lui ai dit, "Je ne pense pas que tu souhaites que maman soit retraitée parce que je ne serais pas heureuse et je serais impatiente." Et elle m'a regardée et elle m'a dit, "D'accord, je comprends" ». »

M<sup>me</sup> Dagenais explique sa capacité à maintenir l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie de famille au fait qu'elle a accepté qu'elle ne pouvait pas tout faire. Elle a appris à demander de l'aide au lieu de s'isoler. Par conséquent, M<sup>me</sup> Dagenais n'est pas d'accord avec une expression souvent utilisée pour décrire la vie des dirigeants.

« Certains disent que l'on se sent seul quand on dirige, songe M<sup>me</sup> Dagenais. Ce que je réponds, c'est que j'ai une équipe fantastique. »

M<sup>me</sup> Dagenais pense que vivre une vie équilibrée en tant que dirigeante démontre à son équipe qu'il est possible d'avoir à la fois une famille et de réussir dans sa carrière. Une équipe qui se sent comprise par la direction est plus performante et M<sup>me</sup> Dagenais est fière de l'esprit de groupe qui définit la SAQ. Adeptes de la politique de la porte ouverte, M<sup>me</sup> Dagenais pense que la direction n'a pas besoin de suivre une hiérarchie descendante.


« Je définis le leadership avec tellement de mots, dit-elle. L'authenticité est l'un de ces mots : quand on parle aux gens, l'authenticité fait avancer la conversation. Être

« En exerçant le même rôle dans 10 compagnies, on risque de ne jamais évoluer. En exerçant sept rôles différents au sein de la même entreprise, il y a plus de potentiel pour la croissance personnelle. »

— Catherine Dagenais, présidente et chef de la direction de la SAQ

un bon dirigeant c'est avoir une relation avec les gens et être conscient de ce qui se passe autour de soi. Ce n'est pas être dans un bureau derrière une porte close. »

M<sup>me</sup> Dagenais souhaite que ses employés se sentent épanouis dans leur carrière. Son conseil aux jeunes travailleurs serait qu'ils demandent à leur gestionnaire de les aider à trouver leur passion au sein de l'entreprise.

« C'est la même chose que je recommanderais à mes filles, dit M<sup>me</sup> Dagenais. Amusez-vous, aimez ce que vous faites. N'hésitez pas à vous lancer, à dire à vos supérieurs ce que vous voulez apprendre. Ayez confiance en vous-même, parce que vous avez toutes les réponses. » 

# MOYA GREENE : LA CANADIENNE QUI METTAIT LES CAPITAUX PRIVÉS AU SERVICE DES ACTIVITÉS DE TRANSPORT



**Karl Moore**

**Publié dans lesaffaires.com, le 25 juin 2019**

## [BLOGUE INVITÉ]

Ancienne présidente et chef de la direction de la britannique Royal Mail et présidente-directrice générale de Postes Canada, Moya Greene qualifie son parcours vers la haute direction de ces sociétés de « sinueux ». Il symboliserait ce qu'on peut réaliser lorsqu'on sait ouvrir les bonnes portes.

Tout a commencé dans sa ville natale, St. John's, à Terre-Neuve, dans son école secondaire, où elle s'est découvert des qualités de chef et a joué un rôle de premier plan au sein du conseil étudiant, notamment à titre de porte-parole lors des difficiles négociations sur l'utilisation des locaux de l'école.

« Je m'intéressais aux questions politiques touchant les étudiants. La fin des années 1960 et le début des années 1970 ont été des périodes passionnantes pour les étudiants. Il y avait beaucoup de choses contre lesquelles protester et sur lesquelles prendre position. »

Les années d'études secondaires de la future dirigeante ont précédé une remarquable carrière dans le domaine des orientations gouvernementales et des lois. Elle a fréquenté l'Université Memorial de Terre-Neuve et l'Osgoode Hall Law School de l'Université York avant d'intégrer la fonction publique en 1979.

« À cette époque, la politique fédérale était une très bonne voie. Il y avait beaucoup de possibilités de carrière intéressantes, et ce, dans une foule de secteurs exigeants. »

M<sup>me</sup> Greene a commencé à titre de stagiaire dans un cas de litige grave opposant le gouvernement fédéral et le gouvernement de Terre-Neuve sur des ressources pétrolières au large des côtes de Terre-Neuve. Après avoir passé quelque temps au ministère du Travail où elle a réécrit la Loi sur les relations de travail, elle est entrée au Bureau du Conseil privé, puis a été finalement recrutée par Transports Canada.

« Madame Huguette Labelle, (à l'époque sous-ministre des Transports), m'a invitée à devenir la première femme sous-ministre à Politiques et Transports

Canada. Mon travail consistait à élaborer une stratégie s'échelonnant sur trois ou quatre ans visant à mettre des capitaux du secteur privé au service des activités de transport. »

Madame Greene est devenue représentante du gouvernement durant le PAPE de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, qui a connu beaucoup de succès en 1995, après s'être découvert un talent pour les finances d'entreprise. Alors, lorsque Valeurs Mobilières TD lui a demandé de piloter le développement du Groupe de financement de l'infrastructure, elle a accepté sans hésiter.

« La Banque TD désirait que je mette à profit les connaissances que j'avais acquises en mettant des capitaux au service des activités de transport. Que ce soit les activités des ports, de la voie maritime du Saint-Laurent, du Canadien National ou des aéroports. Elle voulait que mon expérience aide à créer le groupe de financement des infrastructures, explique-t-elle. J'avais le sentiment que c'était une occasion qui n'allait pas se présenter deux fois. »

### **L'appel britannique**

Après avoir occupé pendant huit ans divers postes à la Banque TD, à la CIBC et chez Bombardier, elle est recrutée pour diriger Postes Canada. Cinq ans plus tard, Sir Donald Brydon, à la recherche d'un nouveau directeur général de la Royal Mail, et plus particulièrement d'un candidat rompu aux rouages du système parlementaire et de la privatisation des entreprises, l'a nommée à ce poste. Moya Greene était la candidate idéale.

« Sir Donald Brydon était à la recherche d'un candidat sachant ce qu'il faut faire pour rendre une entreprise attirante aux yeux des investisseurs. Mon expérience en matière de privatisation et d'obtention de sources de financement de projets d'infrastructure aux quatre coins du monde m'a certainement aidée. »

Première candidate étrangère et première femme à la direction de la Royal Mail : Moya Greene a alors largement attiré l'attention.

« Je pense que j'étais exposée à ce genre de commentaires parce que les femmes sont trop peu nombreuses à occuper des postes de direction d'entreprises. Que ce soit au Canada ou au Royaume-Uni, il y a encore un nombre insuffisant de femmes accédant à des postes de PDG. J'espère vraiment que lorsque ma fille aura intégré le marché du travail, de telles situations seront moins fréquentes. »

Pendant huit ans, madame Greene a mené une remarquable carrière à la Royal Mail, où elle a réussi à privatiser l'entreprise, à la sauver de l'insolvabilité, à la remettre sur pied et à l'aider à faire face à la

concurrence toujours accrue. Mais ce travail, elle ne l'a pas fait seule.


« Je me suis toujours entourée de personnes plus compétentes que moi. J'ai toujours cherché à trouver la bonne combinaison de personnes connaissant bien l'entreprise et le pays, mais pouvant aussi jeter un regard neuf et apporter des points de vue différents. »

Retraitée depuis l'année dernière, Moya Greene continue de s'inquiéter de l'avenir de la Royal Mail. Elle cite entre autres l'innovation dans l'industrie, en particulier celle d'Amazon, qui rend les affaires de plus en plus difficiles.

Comme elle l'explique, Amazon a créé un modèle d'emploi selon lequel l'employé n'a pas le statut juridique lié à son poste. Certains emplois échappent à toutes les lois sur le salaire minimum et les protections garanties. Le problème, c'est qu'une institution vieille de 500 ans comme la Royal Mail, où les salaires des employés syndiqués représentent 70 % des coûts d'exploitation, ne peut pas fonctionner selon ce type de modèle.

Madame Greene poursuit en disant qu'il faut rémunérer le personnel convenablement et respecter les normes adoptées au fil des années, lesquelles sont le fruit de négociations avec les syndicats. Amazon a créé un modèle d'emploi qu'une entreprise comme la Royal Mail ne peut pas concurrencer.

Bien qu'elle habite maintenant à Londres avec son mari, certains aspects de son pays natal lui manquent.

« Je suis folle, diriez-vous. Mais la neige me manque. Les journées claires et ensoleillées, lorsqu'il fait froid et que la neige semble bleue, baignée par les rayons du soleil. Et mes amis me manquent également. Certains font partie de ma vie depuis 30 ans. Ils ont grandi avec moi et connaissent tous les méandres de ma carrière. » 

# FRANÇOISE E. LYON : LA PASSION DES FINANCES



Anne-Marie Tremblay

Publié dans *Les Affaires*, le 9 mars 2019

**Si Françoise E. Lyon a découvert le domaine de la finance par accident, elle n'a cessé depuis de grimper les échelons au fil du temps. Aujourd'hui, elle est l'une des rares femmes au monde à la tête d'une firme de placement privé de capital de risque, DGC Capital.**

Pas étonnant que Philippe de Gaspé Beaubien III lui ait confié la gestion de ce nouveau véhicule d'investissement. La présidente et associée directrice de la firme, autodidacte qui affiche une curiosité sans faille, a touché à toutes les facettes - ou presque - du domaine de la finance en une vingtaine d'années à peine. Il faut dire qu'elle a baigné dans un environnement très stimulant, avec des parents qui lui

ont ouvert les portes du monde. « J'ai non seulement étudié en Angleterre et à Cuba, mais à l'âge de 21 ans, je devais avoir visité 35 pays et parlais trois langues », raconte cette diplômée de HEC.


Alors qu'elle débute en marketing dans une entreprise financière, M<sup>me</sup> Lyon tombe amoureuse de ce domaine. « Très tôt dans ma carrière, j'ai pris la décision que je ne refusais aucun défi me permettant d'apprendre et d'assouvir ma curiosité », explique-t-elle. Cette philosophie l'a portée à pousser toujours plus loin. « Peu de gens ont eu la chance de passer d'un créneau à l'autre, en matière de produits, mais également de type de firmes. » En effet, entre Merrill Lynch, la Banque Nationale ou Pembroke, firme boutique canadienne où elle dirigeait la division de gestion privée de patrimoine avec des actifs sous gestion de plus de 1 milliard de dollars, Françoise E. Lyon a ratissé du national à l'international.

Ainsi, quand M. de Gaspé Beaubien III lui a offert de travailler pour DGC Capital, elle était fin prête. Aujourd'hui, M<sup>me</sup> Lyon travaille activement à recruter les familles en affaires du monde entier qui veulent investir dans des entreprises innovantes dans les secteurs des technologies de l'information, de la technologie et de la fabrication de pointe. « Nous voulons assembler un montant de 150 millions de dollars et ensuite, nous allons fermer la première tranche. » Un montant qui servira à propulser des entreprises en première phase de croissance, ajoute-t-elle. L'associée directrice aura aussi son rôle à jouer dans la sélection des entreprises qui bénéficieront de cet appui. « J'ai un coup de coeur pour ce projet, car il me permet d'avoir plus d'impact avec mes investissements, de travailler avec des intervenants étrangers et d'être à la tête de ce que nous sommes en train de bâtir », explique-t-elle.

**« Je suis une survivante »**

Quand on lui demande de se définir, M<sup>me</sup> Lyon choisit le mot « survivante ». D'abord, elle a réussi à s'accrocher malgré les hauts et les bas de l'industrie. « Au début de la quarantaine, j'étais passée à travers un scandale, deux réorganisations et deux acquisitions », s'exclame-t-elle. Sans compter que, plus elle a monté dans la haute finance, plus les femmes se raréfiaient. « J'ai vu beaucoup de femmes tomber au combat et quitter le domaine. »

Pour faire une différence, M<sup>me</sup> Lyon a multiplié les implications pour augmenter la représentation des femmes en finance, mais aussi dans les autres sphères de la société. En plus de présider le conseil d'administration de l'Association des femmes en finance du Québec, qui compte aujourd'hui près de 700 membres, elle a également été la première Canadienne à présider le conseil de la Fondation du Forum international des femmes. Sans compter qu'elle a mis sur pied un cercle de femmes mécènes autour du Musée des beaux-arts de Montréal.

Aujourd'hui, elle avoue ne jamais refuser une demande d'aide ou de mentorat. « Dans le domaine de la finance, on parle parfois de 100M\$ comme on parle de 1\$ et ça devient un peu irréel. Mais faire du mentorat nous ramène à la réalité », estime-t-elle. Elle aimerait aussi éviter que les femmes décrochent pour les mauvaises raisons. Un défi à la mesure de sa persévérance. 

« Très tôt dans ma carrière, j'ai pris la décision que je ne refuserais aucun défi me permettant d'apprendre et d'assouvir ma curiosité. »

— **Françoise E. Lyon**, présidente et associée directrice de DGC Capital

# ROSE FIERIMONTE : CONSTRUIRE LA DIVERSITÉ



**Anne-Marie Tremblay**

**Publié dans *Les Affaires*, le 9 mars 2019**

En devenant l'une des premières femmes à la tête d'une entreprise de construction au Québec dans les années 1980, Rose Fierimonte a brisé une chasse gardée masculine. Depuis, elle a présidé les Elles de la construction, un organisme pour donner un coup de pouce aux autres femmes du domaine. Une formule qu'elle espère exporter partout au Canada.

« Je m'étais dit qu'à 55 ans, j'allais me retirer en douceur de mon rôle d'entrepreneure générale, après avoir travaillé jusqu'à 120 heures par semaine, au grand froid comme en canicule. Et je suis actuellement dans ce processus », lance d'emblée M<sup>me</sup> Fierimonte, en début d'entrevue. Mais, quand elle regarde le chemin parcouru depuis qu'elle s'est lancée en affaires comme copropriétaire d'une entreprise de construction en 1988, elle n'est pas peu fière. « Au début, je n'affichais pas que j'étais la patronne. Plusieurs pensaient d'ailleurs que mon directeur de projet était le président et que moi, j'étais l'adjointe administrative. »

Si elle a commencé dans l'ombre, elle n'a pas tardé à se tailler une place de choix dans cette industrie. Depuis, la propriétaire de DCI (Dorbec Construction) a lancé plusieurs entreprises dont l'une est composée uniquement d'une main-d'œuvre féminine, Rose Construction, a créé deux sociétés d'investissement spécialisées et est devenue la première femme présidente du conseil d'administration de l'Association patronale des entreprises en construction du Québec après 120 ans d'existence. Sans compter les nombreux prix récoltés, notamment l'hommage Crew M, qui souligne l'excellence des femmes en immobilier commercial.

## **Bâtir son succès**


Elle doit ce parcours réussi à sa capacité à bien s'entourer. « J'ai toujours eu beaucoup de facilité à recruter des talents. Cela permet de bâtir des équipes avec le talent des gens, de créer des synergies. Ma force, ce n'est pas seulement de construire des édifices, mais aussi des relations d'affaires, de confiance. » Une formule qu'elle n'a pas appliquée qu'à son entreprise,

mais bien à tout le domaine de la construction.

En effet, M<sup>me</sup> Fierimonte ne jure que par le mentorat et le réseautage. La meilleure façon de faire éclore les talents, selon elle. C'est d'ailleurs pourquoi elle a contribué à transformer les Elles de la construction, l'initiative de l'entrepreneure privée Isabelle Perron, en organisme à but non lucratif. « C'était la première association des femmes en construction, et après cinq ans d'existence, elle compte plus de 1 000 membres », s'enthousiasme-t-elle.

L'organisme offre formations, occasions de réseautage, mentorat et autres services pour toutes les femmes gravitant dans le domaine. Un réseau d'entraide extrêmement puissant, estime M<sup>me</sup> Fierimonte, qui a elle-même servi de mentor à plusieurs. « Je pense que j'ai influencé cette industrie, que j'ai encouragé les femmes qui s'intéressaient à aller au bout de leur passion. Aujourd'hui, plusieurs ont lancé des entreprises innovantes, qui font les choses différemment. » Elle cite en exemple Gestion Monox, qui se spécialise en prévention des intoxications au monoxyde de carbone sur les sites d'excavation à l'explosif. Fondée par Nadya Michel, cette PME, qui n'a pas d'équivalent au Québec, a contribué à édicter des normes en cette matière, ajoute-t-elle.

Si elle délaisse doucement son rôle d'entrepreneure générale, M<sup>me</sup> Fierimonte n'a pas l'intention d'accrocher la serviette pour autant. Actuellement, elle est impliquée dans le comité consultatif du Centre de recherche en construction du CNRC, à Ottawa, et dans l'Association canadienne de la construction, deux instances qui se penchent sur la diversité et l'inclusion dans l'industrie.

De ce fait, M<sup>me</sup> Fierimonte aimerait exporter la formule mise sur pied avec les Elles de la construction d'un océan à l'autre, « car ce besoin de briser l'isolement, de se réunir, est présent aussi dans les autres provinces ». Elle estime aussi que l'industrie de la construction doit s'ouvrir non seulement aux femmes, mais également au personnel issu de minorités ethniques et culturelles. Car si la diversité est un gage de qualité, c'est également une solution au problème de relève auquel doivent faire face plusieurs entrepreneurs généraux, dont elle. Une autre bataille qu'elle entend livrer dans les prochaines années. 

« J'ai toujours eu beaucoup de facilité à recruter des talents. Cela permet de bâtir des équipes avec le talent des gens, de créer des synergies. Ma force, ce n'est pas seulement de construire des édifices, mais aussi des relations d'affaires, de confiance. »

— **Rose Fierimonte**, propriétaire de DCI

# MARIE-ANDRÉE ROGER : BRILLER PARMİ LES TECHNOS



Anne-Marie Tremblay

Publié dans *Les Affaires*, le 9 mars 2019

Marie-Andrée Roger figure parmi la liste des « évangélistes technologiques » de Montréal, selon le Founder Institute, célèbre incubateur d'entreprises de Palo Alto, en Californie, qui compte des ramifications dans plus de 65 pays. La consultante et entrepreneure est d'ailleurs l'une des rares femmes qui se retrouvent parmi cette cinquantaine de personnalités influentes. « Je ne savais même pas que j'étais sur cette liste. C'est un de mes employés qui m'en a fait part », raconte la jeune femme. « Mais je pense que le fait que j'aie épaulé 250 *start-up* dans les cinq dernières années, pour du coaching ou des conseils, a certainement à voir dans cette nomination, qui présente les personnes actives dans l'éducation au public. »

En effet, depuis sa sortie de l'université, M<sup>me</sup> Roger n'a pas chômé. Si la jeune femme a toujours eu la fibre entrepreneuriale, c'est au cégep qu'elle a la piqûre pour les technologies. Avec d'autres partenaires, elle lance alors une première *start-up* alliant informatique et restauration. « Le fait de voir le code prendre vie, c'est vraiment ce qui a allumé ma passion. » Même si

l'aventure n'a pas duré, elle a complètement changé la trajectoire de M<sup>me</sup> Roger.

Inscrite à l'université en génie logiciel, la jeune femme termine ses études avec quelques cours en gestion. Entrepreneure en série, elle utilise ses temps libres pour tester différents concepts parallèlement à ses études. « Nous avons mené plusieurs projets, ce qui m'a permis de comprendre à quel point l'échec fait partie du succès. Je suis tellement reconnaissante d'avoir eu ces expériences, car le fait de faire face à plusieurs difficultés m'a permis d'apprendre énormément. »

Des expériences qui l'ont outillée pour donner un coup de pouce à ses clients, peu importe leur situation. Aujourd'hui, M<sup>me</sup> Roger s'est donné pour mission d'accompagner entreprises et organismes pour innover et générer de la valeur, notamment avec la méthode agile. « Quand on travaille sur un logiciel, si on prend en exemple une maison, il est possible de construire une petite pièce complète et utilisable avant même de construire le toit ou la fondation et de toujours pouvoir revenir en arrière pour modifier. Cette méthode, qu'on dit itérative, permet donc de livrer de la valeur plus rapidement autour d'une innovation », résume-t-elle.

En plus d'être chargée de cours à l'Université de

Sherbrooke et d'enseigner en formation continue au Collège de Maisonneuve, M<sup>me</sup> Roger a également été formatrice à la Banque de développement du Canada et prépare un nouveau mandat avec le Cirque du Soleil. Parmi tous ces projets, la trentenaire tient aussi les rênes de Fabrique Agile (La Fabrique\_A), un OBNL qui offre du coaching pour l'innovation.


### Un domaine qui carbure à l'excellence

Pour M<sup>me</sup> Roger, se retrouver en minorité dans ce domaine fortement masculin a parfois été difficile. « Je me rappelle, à l'université, un prof m'avait demandé si je m'étais trompée de classe! » Mais elle ne s'est pas laissée décourager pour autant. « Oui, c'est clairement un monde d'hommes, mais les gens de ce domaine recherchent l'excellence. Alors si on montre ce dont nous sommes capables, il n'y a pas de différence. »

M<sup>me</sup> Roger s'implique aussi pour inciter les filles à choisir les technos, alors qu'elles ne représentent encore que le quart des effectifs au Québec. Toutefois, pas question pour elle d'embellir la réalité. « C'est un monde merveilleux si tu as la passion. Mais pour y arriver, c'est comme pour un athlète de haut niveau. Il faut de la performance, de l'excellence et beaucoup d'investissement en temps et en énergie », soutient-elle. Ainsi, plusieurs femmes abandonnent avant la trentaine, observe-t-elle, peut-être parce qu'elles n'étaient pas préparées à cette réalité. « Et quand on combine le

« Oui, c'est clairement un monde d'hommes, mais les gens de ce domaine recherchent l'excellence. Alors si on montre ce dont nous sommes capables, il n'y a pas de différence. »

— Marie-Andrée Roger, *entrepreneure techno*

monde des technologies à celui de l'entrepreneuriat, c'est encore plus vrai. » Toutefois, alors que le domaine ne cesse d'évoluer, ces occasions sont passionnantes, ajoute-t-elle. « Ce n'est pas un monde de Calinours, mais tous les jours, je n'en reviens pas de ce que mon équipe et moi sommes capables d'accomplir. » 

événements  
**les affaires**



# Conférence Femmes Leaders

Valeurs, sens et cohérence

22 avril | Palais des congrès, Montréal

DÉCOUVREZ LA PROGRAMMATION 

**-15%**  
pour 2 à 3  
personnes

# LA COLLABORATION, L'ARME FATALE CONTRE L'INÉGALITÉ DES SEXES SELON SALLY ARMSTRONG



**Karl Moore**

Publié le 03/12/2019 sur [lesaffaires.com](http://lesaffaires.com)

## [BLOGUE INVITÉ]

Sally Armstrong, militante canadienne des droits de la personne, journaliste et auteure de cinq livres, a consacré sa carrière à témoigner de l'expérience des femmes et des filles en zones de conflit. Dans sa série de cinq conférences Massey de 2019 intitulée *Power Shift : The Longest Revolution*, elle se penche sur les racines et l'évolution des inégalités entre les sexes dans le monde entier.

Ses propos, qui ont été diffusés à l'émission *Ideas* de CBC Radio One au début du mois de novembre et qui sont toujours disponibles sous forme de balados, sont également compilés et développés dans un livre publié par House of Anansi Press. Ils ont aussi été transmis aux États-Unis sur la chaîne NPR, ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande, et devraient potentiellement être entendus au Royaume-Uni d'ici la fin de 2019.

Chaque année, à l'automne, CBC/Radio-Canada nomme un conférencier Massey et lui propose un sujet qui,

selon l'avis du diffuseur public, interpelle la population canadienne. Il est habituellement axé sur la politique et l'économie. Pour la série de conférences de 2019, CBC/Radio-Canada a demandé à M<sup>me</sup> Armstrong d'enquêter sur les origines de l'oppression des femmes et sur la façon de mettre un terme à des milliers d'années d'inégalité.

« J'étais très excité quand ils ont décidé qu'ils voulaient que je le fasse sur les femmes, dit M<sup>me</sup> Armstrong. Ça veut dire que les femmes sont vraiment dans l'air du temps pour la CBC. »

La nomination de M<sup>me</sup> Armstrong ne lui a laissé que quelques mois pour faire ses recherches et rédiger une première ébauche du livre. Au début du projet, elle appréhendait les difficultés liées à la collecte de données inédites pour un nouvel ouvrage. Son bouquin précédent, intitulé *Ascent of Women* (publié aux États-Unis sous le titre *Uprising*), né de sa prise de conscience que face à l'inégalité, les femmes choisissaient de changer le monde pour elles-mêmes, était encore un succès commercial et elle ne savait pas quelle direction prendre pour entamer cette étude.

« C'est un grand honneur, mais c'est aussi une tâche extrêmement difficile que d'écrire un livre en sept mois avec que de la recherche originale, a déclaré M<sup>me</sup> Armstrong. »

Au cours de la phase de conception, M<sup>me</sup> Armstrong a tenu compte du fait que la majorité des données sur l'évolution humaine ont été recueillies par des hommes et sur les hommes. Cette exclusion de la gent féminine de la recherche scientifique a des conséquences plus larges sur notre culture et sur la vie quotidienne des femmes. Dans *Power Shift*, M<sup>me</sup> Armstrong espérait donner la parole à de nouvelles voix féminines qui contribuent à diversifier la recherche universitaire sur ce problème.

« Aujourd'hui, les femmes sont anthropologues et archéologues, et avec les chercheurs masculins, elles sont impatientes de rouvrir les dossiers, dit-elle. Et c'est là que je suis arrivée. Ces femmes m'ont soutenue et m'ont mise en contact avec d'autres femmes anthropologues et archéologues à travers le monde entier. Et j'ai reçu d'elles de nouvelles données étincelantes. »

L'engagement de M<sup>me</sup> Armstrong auprès des femmes chercheuses souligne la thèse centrale de sa série de conférences : un monde qui propose des chances égales aux femmes est à l'avantage de tous. Avec cet ouvrage, Armstrong peint ce monde comme un univers qui est à notre portée.

« Mon point de vue et ma conclusion dans le livre sont que les femmes n'ont jamais eu une meilleure chance qu'aujourd'hui et que nous sommes très près de la ligne d'arrivée de l'égalité, rien que parce que nous ne pouvons nous permettre de continuer à permettre ces inégalités, dit M<sup>me</sup> Armstrong. Nous manquons d'idées et nous perdons tant sans l'égalité des sexes. »

Selon la journaliste acclamée, la dernière étape vers l'égalité des sexes est la collaboration entre hommes et femmes. Tout au long de sa carrière d'écrivaine, M<sup>me</sup> Armstrong est entrée en contact avec des groupes qui font avancer l'égalité en encourageant les hommes et les femmes à travailler ensemble. Des groupes comme l'organisation caritative afghane *Young Women for Change*, qui accueille de jeunes militants et militantes, donnent à M<sup>me</sup> Armstrong l'espoir que la parité mondiale entre les sexes est réalisable.

« Ce sont des enfants défavorisés qui ont dû se battre pour entrer à l'école élémentaire, et encore plus pour pouvoir aller à l'université, et ensuite encore pour être en mesure d'établir des politiques, dit-elle. Nous devons tirer des leçons de leurs initiatives. C'est le défi que je lance aux hommes d'ici : venez marcher aux côtés de vos femmes et trouvez un moyen d'en finir avec ça. »


« Les femmes n'ont jamais eu une meilleure chance qu'aujourd'hui et que nous sommes très près de la ligne d'arrivée de l'égalité. »

— **Sally Armstrong**, journaliste et auteure

Le livre de M<sup>me</sup> Armstrong est rempli d'anecdotes fascinantes qui racontent l'histoire de la plus longue révolution—celle des femmes qui tentent de retrouver une capacité d'agir et une représentation égale dans la société.

« Je pense que raconter les faits sous forme d'histoires est l'un des meilleurs moyens d'apprendre, dit M<sup>me</sup> Armstrong. Les conférences Massey doivent être denses ; elles sont pleines de données, mais je pense qu'il faut façonner ces données pour pouvoir raconter une histoire dont les gens se souviendront. »

Les récits personnels que M<sup>me</sup> Armstrong a recueillis dans le cadre de son projet témoignent de la volonté des femmes de lutter contre la discrimination fondée sur le sexe. Elle espère que des histoires comme celle d'Eva Penavic, victime de la guerre en Bosnie et survivante d'agression sexuelle, et de Malala Yousafzai inciteront son auditoire à agir en fonction de leurs expériences de l'inégalité des sexes.

« Notre monde a changé et il y a maintenant beaucoup de voix qui disent : « ce que vous faites ne me convient pas, » dit M<sup>me</sup> Armstrong. C'est l'émergence d'une nouvelle volonté personnelle qui est plus efficace que les volontés politiques et publiques auxquelles nous avons toujours eu recours. » 

**Rédactrice en chef :** Marine Thomas  
**Directeur artistique :** Charles DesGroseilliers  
**Infographiste :** Jonathan Bertrand, Boo L'agence

**À propos de *Les Affaires***

Acteur important de l'économie québécoise, *Les Affaires* mobilise la communauté d'affaires, la connecte et la fait grandir. Avec des contenus analysés, crédibles et pertinents, *Les Affaires* fournit des clés concrètes pour mieux comprendre et repérer les tendances, mieux anticiper les changements et prendre des décisions plus éclairées. Plus qu'un média, c'est un guide qui informe et incite à l'action !

**Contacts**

redactionlesaffaires@tc.tc  
evenements@tc.tc  
partenariats@tc.tc  
lesaffaires.ventes@tc.tc