



Maman est pdg

SUZANNE
DANSEREAU
@TC.TC



Dans les belles années du féminisme, on a dit aux femmes qu'elles pouvaient tout réussir : leur vie personnelle, leur carrière et leur famille. Qu'en est-il 40 ans plus tard, en 2013? Les États-Unis ont eu Marissa Meyer, qui a été nommée pdg de Yahoo alors qu'elle était enceinte et qui a dirigé l'entreprise à partir de la maison pendant quelques semaines.

Mais un texte publié dans la revue *The Atlantic* l'été dernier a relancé le débat. Dans l'essai, intitulé « Pourquoi les femmes ne peuvent pas tout avoir », Anne-Marie Slaughter, une ex-collègue de Hillary Clinton, raconte qu'elle a dû se résoudre à abandonner ses hautes fonctions de directrice à la planification du Secrétariat d'État américain pour mieux s'occuper de ses deux fils adolescents.

Selon elle, il est impossible dans le contexte économique actuel de concilier avec succès travail et famille. Ni pour les femmes, ni pour les hommes, d'ailleurs. Et tant qu'il n'y aura pas plus de flexibilité au travail et que la primauté de la vie familiale ne sera pas reconnue,

les femmes demeureront sous-représentées dans les hautes sphères, que ce soit dans les affaires ou la politique.

Au Québec, l'ex-ministre Monique Jérôme-Forget, dont le livre *Les femmes au secours de l'économie* a été publié l'automne dernier, pense au contraire que les femmes québécoises peuvent y arriver – si elles arrêtent d'être perfectionnistes et si le milieu des affaires accepte de mettre de côté son machisme.

Les Affaires a repéré trois femmes, à la fois mamans et pdg d'entreprise, qui illustrent que c'est possible. Nous leur avons demandé comment elles y arrivent. ■

On ne peut pas toujours attendre le meilleur moment pour avoir des enfants. Isabelle Bettez est devenue enceinte lorsque les affaires de son entreprise allaient au plus mal. C'était en 2002. Elle avait démarré une PME de logiciels offrant des solutions marketing avec son frère. Mais la bulle Internet a éclaté, et les clients ont disparu. L'entreprise a alors revu son modèle d'entreprise : au lieu d'offrir des services, elle s'est dirigée vers la fabrication de produits, plus précisément de bornes de stationnement, dont la plus célèbre fut la borne de BIXI, pour laquelle son entreprise a remporté de nombreuses distinctions.

Mais avant de décrocher le gros lot, 8D Technologies était vraiment dans la dèche. « Les entreprises en TI tombaient comme des mouches. On essayait de lever du financement et on se faisait dire non, merci ! D'autant plus qu'on venait de se casser le nez avec nos services, personne ne voulait nous donner une chance dans notre virage produit », se souvient-elle.

Et puis, elle arrivait en fin de grossesse. « Ma crédibilité auprès des financiers était à zéro ! »

Mais comme Isabelle Bettez a été habituée à se faire dire non dans la vie – elle a dirigé les ventes de quelques multinationales avant de démarrer 8D Technologies –, elle n'a pas lâché.

Enceinte et sans le sou, « c'est sûr que le risque était au plafond », constate-t-elle.

Finalement, elle a clôturé le financement qui a donné l'envol à son entreprise le lende-

Ses conseils pour réussir à être pdg et maman

« Faites vos choix et assumez-les. Il n'y a aucune combinaison parfaite, juste celle qu'on choisit et qu'on optimise. À chaque problème, sa solution. »

main de l'accouchement. « J'ai retardé l'accouchement pour fermer le deal. »

« Un entrepreneur n'arrête jamais », dit-elle.

Bureau pour bébés

Isabelle Bettez a allaité pendant deux ans et demi, tout en continuant de diriger 8D Technologies. Son frère développait les produits, elle développait la clientèle.

En guise de conciliation travail-famille, elle a réaménagé son bureau au centre-ville pour que les jumeaux, qu'elle traînait partout avec elle, puissent y passer régulièrement quelques heures. « J'ai fait poser des stores et installer un grand parc où je les couchais. Je les promenais en poussette dans les corridors. »

Elle se souvient d'une journée où elle est arrivée au bureau avec les poupons, chacun dans un panier, alors qu'un client l'attendait déjà dans la salle de conférence. « Il m'a filé un regard qui en disait long », se rappelle-t-elle en riant. Mais c'était elle, la boss de sa boîte.

Certes, Isabelle Bettez a vécu « des nuits lamentables », mais les choses se sont amé-



Photos : Gilles Delisle / iStock (Bébé)

liorées lorsqu'elle a réussi à synchroniser les allaitements, explique-t-elle.

« Il ne faut pas trop anticiper les problèmes, dit-elle aujourd'hui alors que ses enfants ont 10 ans. Les enfants nous prennent de l'énergie, mais ils donnent aussi, et cette énergie est positive. » L'exercice physique aussi lui apporte de l'énergie. « Quand je suis stressée, je pars courir. Je reprends tout de suite le contrôle. Et je suis plus productive. »

Elle est convaincue qu'organiser un horaire en fonction des enfants et de la réalité des affaires, « c'est faisable », dans la mesure où l'endroit d'où on travaille a peu d'importance et qu'on est axé sur la « solution ».

Il faut aussi savoir gérer sa culpabilité. « Il semble que toutes les femmes en ressentent, on n'y échappe pas, c'est dans nos gènes. Mais

Isabelle Bettez, mère de jumeaux de 10 ans

Fondatrice et pdg de 8-D Technologies, de Montréal, qui a des revenus de 5 à 10 millions. Elle gère une cinquantaine de personnes.

« Un entrepreneur n'arrête jamais. »

cela se gère. Si je me sens trop mal parce que je ne suis pas où je voudrais être, j'y vais. Et mes enfants sont fiers de leur mère. Je leur apporte un héritage de succès et de débrouillardise. » S.D.



**Zoë Yujnovich, 38 ans,
mère de deux filles (7 et 3 ans)
et d'un garçon (9 ans)**

Pdg de la Compagnie minière IOC
(Rio Tinto). Elle gère 2500 employés.

Disons-le tout de suite: Zoë Yujnovich a un parcours d'exception. Elle n'avait que 33 ans lorsqu'elle est devenue présidente de Rio Tinto au Brésil. Elle était alors enceinte de sept mois. De son troisième enfant.

Tout devait aller rondement, car il s'agissait de piloter une expansion de deux milliards de dollars. Sauf qu'à son arrivée en poste, en septembre 2008, la crise financière a éclaté. Au lieu d'une expansion, Zoë Yujnovich a dû procéder à la vente des actifs de Rio Tinto à son concurrent, Vale. Un vrai cauchemar, à la veille de son accouchement!

«C'était très difficile, se souvient-elle. Mais à partir de ce moment-là, j'ai appris à relativiser! Il n'y a pas mort d'homme, j'ai une famille solide... Si je réussis à traverser cette tempête, je pourrai affronter n'importe quoi!»

La question de la conciliation travail-famille s'est posée très tôt pour cette ingénieure australienne née de parents britanniques, qui a hérité de l'esprit d'aventure de son père, un pilote d'avion. En effet, en 2007, Tom Albanese, alors grand patron de Rio Tinto, lui a demandé de devenir son bras droit au siège social de la multinationale à Londres.

«J'étais nerveuse, parce que je ne savais pas comment lui expliquer à quel point ma rou-

tine avec mes enfants était essentielle, relate-t-elle. Je m'étais toujours organisée pour ne pas rater le souper de famille ni les devoirs. Et les week-ends étaient entièrement consacrés à des activités en famille.»

M. Albanese s'est montré «très compréhensif. Tant que la marchandise est livrée, m'a-t-il dit, peu importe que l'on ne puisse pas se joindre pendant deux heures».

Un patron qui vous laisse modeler votre horaire de travail selon vos impératifs familiaux vaut de l'or. Et c'est ce genre de flexibilité dont Zoë Yujnovich fait maintenant la promotion à titre de présidente de IOC.

«Je suis convaincue que la conciliation travail-famille améliore la performance des entreprises», plaide-t-elle.

Un mari à la maison

Zoë Yujnovich bénéficie aussi d'un précieux coup de main de son conjoint – qui a mis sa carrière en veilleuse afin de s'occuper à temps plein de ses trois enfants, un garçon et deux filles.

«C'est lui qui a pris la décision. Je ne lui ai pas mis de pression, jure-t-elle. Avec les enfants qui grandissaient, la logistique devenait de plus en plus compliquée, entre ses réunions et les miennes, les voyages, les besoins des enfants, les imprévus, etc. Nous en étions à un point où nos conversations portaient uniquement sur ce qui

Ses conseils pour réussir à être pdg et maman

«La résilience. Ne vous laissez pas obséder par les problèmes. Le stress survient quand on ne peut pas maîtriser la situation. Il faut alors découper les tâches en petits morceaux et les faire un par un. Il y a toujours une solution. Quand j'ai de la pression au travail, je me rappelle ce qui compte vraiment pour moi: mon couple et trois merveilleux enfants. Je fais de mon mieux. Et si cela ne suffit pas, j'utiliserai mes talents ailleurs.»

devoir être fait et quand. Ce n'était plus: comment vas-tu? Comment a été ta journée? Ce n'était pas le genre de relation que nous voulions entretenir. Et nous voyions à quel point ces défis logistiques affectaient les enfants.»

La décision de son conjoint a été un «soulagement énorme». Depuis, tout va bien. «Je m'entraîne une heure trois fois semaine, je dépose deux de mes enfants à l'école, et je les revois de l'heure du souper jusqu'au coucher. Ensuite, je me rebranche sur le travail avec mon ordinateur. Le week-end, je suis avec eux et, si j'ai du travail à faire, je peux le faire tranquillement à leurs côtés.» Elle s'entraîne aussi la fin de semaine, pour courir des marathons.

Un mari à la maison, une nécessité pour réussir? Elle hésite. «Mon cas est particulier. Venant de l'étranger, je ne connaissais personne à Montréal, je n'y avais pas de famille ni d'amis pouvant nous dépanner avec les enfants», nuance-t-elle. Chose certaine, la présence stable du papa auprès des enfants la déculpabilise.

Deplus, Zoë Yujnovich pense que ce n'est pas juste le nombre d'heures que l'on passe avec les enfants qui compte, mais la qualité de l'engagement. «Il s'agit de trouver les bonnes occasions de faire partie de leur vie de façon significative. Je ne le calcule pas en fonction du nombre d'heures.»

« Je suis convaincue qu'une bonne conciliation travail-famille améliore la performance des entreprises. »

Qualité au travail

Elle a la même approche au travail. «Je ne suis pas là pour faire mes heures, je suis là pour avoir un impact.»

De toute façon, elle ne croit pas aux bienfaits de passer de longues heures sans répit au travail, d'être toujours disponible. «Ceux qui travaillent ainsi ont peut-être le dessus sur le plan tactique, mais ils sont plus faibles en stratégies», croit-elle. En revanche, avoir des zones tampons où on peut faire autre chose «vous permet d'être rafraîchi, d'établir de nouveaux liens, de mettre les choses en perspective et de penser clairement».

Zoë Yujnovich a adopté cette approche avec ses collègues, qui l'ont adoptée avec leurs équipes. «Cela a créé un effet puissant!» constate-t-elle. Depuis son arrivée, la moitié de l'exécutif de IOC Canada est composé de femmes, alors qu'avant, il n'en comptait qu'une. S.D.

**Nathalie Pilon, 46 ans,
mère de deux garçons (9 et 13 ans)
et d'une fille (11 ans)**

Pdg de Thomas & Betts Canada, d'Iberville,
qui a des revenus de plus de 400 millions
de dollars d'après les dernières données
publiques. Elle gère 1 700 personnes.

« Je n'ai pas de problème à dire que je m'en vais chez le médecin avec un de mes enfants, ou que j'ai une réunion à l'école. »

Lorsque son époux a été nommé pdg de l'entreprise pour laquelle il travaillait, Nathalie Pilon s'est croisé les doigts... et a prié pour ne pas être promue en même temps que lui. Depuis 2008, les parents sont tous les deux pdg.

Femme à l'esprit pratique, cette comptable devenue vice-présidente aux finances avant de prendre la tête du fabricant de produits électriques Thomas & Betts Canada s'est toujours organisée pour accoucher en été. «Cela me donnait jusqu'à la fête du Travail pour rester avec le bébé.»

Après l'arrivée du troisième enfant, le couple a embauché une *nanny*. «Nous sommes chanceux: elle est avec nous depuis 10 ans.»

«Quand le grand patron m'a demandé: êtes-vous prête pour le poste de pdg? J'ai répondu

oui, même si je ne l'étais pas tout à fait.» Son plus jeune avait cinq ans.

Nathalie Pilon se rappelle constamment «qu'on ne peut pas tout faire». Avec des tas de choses, elle coupe les coins ronds, ou paie quelqu'un pour s'occuper de certaines tâches, comme le ménage et les emplettes.

«Avec les enfants, dit-elle, le truc est de promettre moins et de livrer davantage. De cette façon, on stresse moins et on se sent moins coupable.»

Il est rare qu'elle prenne le souper avec eux: «Ils ont leurs activités sportives le soir et ils mangent avant que j'arrive». La tribu se regroupe vers 19 ou 20 heures. «Mes enfants sont autonomes, ils performant bien et ils sont aussi occupés que moi», dit-elle.

Lorsqu'elle est en voyage d'affaires, l'application FaceTime sur iPad la met en lien avec



Ses conseils pour réussir à être pdg et maman

«Savoir s'entourer est critique. Avoir de l'aide à la maison et une équipe forte au travail. Avoir confiance en ses capacités. Dédramatiser.»

Rien à cacher

Au travail, Nathalie Pilon ne cache jamais ses activités avec ses enfants. «Ça ne me pose aucun problème de dire que je m'en vais chez le médecin avec un de mes enfants, ou que j'ai une réunion à l'école qui me retardera.»

En outre, le nouveau président américain de Thomas & Betts a 46 ans et veut lui aussi passer du temps avec ses enfants. «Je crois qu'il y a une nouvelle génération de dirigeants prêts à donner plus d'importance à la famille.»

Récemment, Thomas & Betts a été acquise par la multinationale suisse ABB. La pression augmente sur Nathalie Pilon. Comment y fait-elle face? En apprenant à prendre du recul avant de répondre à une demande ou une pression. «Il faut lutter contre la tentation de tout faire en même temps. On est souvent notre propre ennemi.» S.D.

Lisez la suite de notre manchette en pages 14 et 15.

en manchette

« Au retour de votre congé de maternité, réclamez une promotion ! »

– Monique Jérôme-Forget

PAR SUZANNE
DANSEREAU

Vous voulez voir plus d'Isabelle Bettez, de Zoé Yujnovich et de Nathalie Pilon ? Sans un changement de culture au travail et de mentalités chez les femmes, cela sera bien difficile.

Eh oui! les femmes se heurtent encore à ce foutu plafond de verre que les chercheurs arrivent de mieux en mieux à cerner.

En novembre dernier, le groupe de recherche nord-américain Catalyst a mis le doigt sur une des causes: il a constaté que les cadres masculins ont un plus grand accès aux missions critiques de l'entreprise que les cadres féminins. Son sondage révèle qu'ils disposent, en moyenne, de budgets deux fois plus élevés que les cadres féminins et gèrent des équipes trois fois plus nombreuses.

Comme l'écrit Monique Jérôme-Forget, dans *Les femmes au secours de l'économie*, les hommes talentueux se retrouvent plus souvent sur l'écran radar, tandis que leurs consœurs passent inaperçues.

Mais forte de sa formation de psychologue behavioriste,

M^{me} Jérôme-Forget s'empresse d'ajouter que, si les femmes changeaient leurs comportements de façon à s'imposer davantage, cela aiderait. « Au retour de votre congé de maternité, réclamez une promotion », suggère-t-elle.

Même si elles ne se sentent pas prêtes à assumer la pression de la double tâche? « Oui! Le problème est que les femmes sont trop perfectionnistes. Donnez un plus grand rôle à votre conjoint et tant pis si les mitaines ne sont pas de la même couleur que le manteau », dit-elle. Au travail, « arrêtez de vous sentir coupable si vous devez vous absenter pour vous occuper de votre famille. Les hommes ne travaillent pas plus fort que nous, je vous l'assure ».

Le travail n'est pas un lieu

Du côté du patronat, la solution se nomme flexibilité. Autant Catalyst que Monique Jérôme-Forget et Anne-Marie Slaughter, auteure et professeure à l'Université Princeton, le disent.

Les changements à apporter vers une plus grande flexibilité sont fondamentaux, juge M^{me} Slaughter. « D'abord, il faut arrêter de

penser que le travail est un lieu: c'est une fonction que l'on peut exercer à partir du bureau, ou à partir de la maison », écrit-elle dans son essai, ajoutant que l'usage d'Internet et de téléphones intelligents est essentiel à ce changement de paradigme.

Le patronat doit aussi délaissier le modèle traditionnel de cheminement de carrière, décrit comme une échelle à grimper. « Chez les femmes, les carrières ne suivent pas ce tracé, explique-t-elle. Il y a des sommets, mais aussi des plateaux et des descentes, puis des remontées. » La maternité n'est pas un manque d'ambition.

En fait, la maternité devrait être vue comme le service militaire, clame l'ancienne présidente du Conseil du Trésor. « C'est un service que l'on rend à la société. »

L'instauration de la semaine de quatre jours peut aussi aider à l'avancement des femmes.

À l'Université McGill, la chercheuse Mary Dean Lee a effectué dans les années 1990 une étude qualitative sur des projets-pilotes de

Monique
Jérôme-Forget

semaines de quatre jours dans des firmes d'experts comptables. Ces programmes ont aidé les entreprises à recruter plus de femmes sans nuire à la productivité, estime-t-elle. Mais pourquoi n'ont-ils pas brisé le plafond de verre? « À mon avis, il y aura toujours une majorité de femmes qui n'aspirent pas à grimper au sommet pendant qu'elles élèvent des enfants. Par choix. » ■



CA : le plafond de verre est fissuré, mais il résiste

PAR LISE MILLETTE

Six provinces et territoires canadiens sur 13 sont gouvernés par des femmes. Plus de 50 % des diplômés universitaires sont des femmes. Et la proportion des femmes aux conseils d'administration des sociétés d'État est passée de 27,5 % à 52,4 % de 2006 à 2011, à la suite d'une réforme de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État adoptée par le gouvernement Charest. Pourtant, dans le secteur privé, la situation stagne.

Selon les données du Conseil du statut de la femme, à peine 15,8 % des membres des conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises québécoises sont des femmes.

Autre donnée: 28 % de ces entreprises sont administrées exclusivement par des hommes.

Militant depuis plus de 25 ans pour l'entrepreneuriat féminin, Louise Champoux-Paillé dit cependant que, même si le plafond de verre n'a toujours pas cédé, d'énormes pas ont été franchis. La présidente du conseil d'administration du Cercle des ad-

ministrateurs de sociétés certifiés pense que le fruit est mûr pour accentuer le mouvement, notamment en revoquant les critères des comités de sélection.

« Si on avait des critères tenant compte de l'expérience dans des champs spécifiques ou de haute direction, on pourrait inclure dans le réservoir de référence des femmes qui ont toutes les compétences et les connaissances voulues pour siéger aux conseils d'administration », soutient-elle, et non seulement celles qui ont été présidentes ou vice-présidentes dans une grande entreprise, ce qui est relativement rare.

Elle estime que l'idée d'imposer un quota de femmes est mal perçue, tant du côté des membres de CA que chez un bon nombre de femmes. « Un quota avec un horizon de 8 ou 10 ans, qui ►

COCKTAIL

LE PRIX
PDG
VERT 2013

TREBORA CONSEIL • LES AFFAIRES

les affaires⁸⁵⁺

TREBORA
Stratégie et gouvernance durable

DÉVOILEMENT DES LAURÉATS

19 mars 2013, 17 h à 19 h, Montréal

Billet : 85 \$ • Inscription : www.prixpdgvert.com • 514 392-4298

Le dévoilement des lauréats couronnera la première journée du Sommet des gestionnaires en développement durable, présenté par *Les Affaires* les 19 et 20 mars au Palais des congrès de Montréal. www.lesaffaires.com/evenements

Caisse de dépôt et placement
du Québec

FONDATION
CSN POUR LA COOPÉRATION
ET L'EMPLOI

La Coop
fédérée

pwc

stm

À VOTRE AGENDA

► s'inscrit dans le cadre du renouvellement naturel des CA, pourrait être intéressant», ajoute celle qui a siégé aux conseils de l'Université du Québec à Montréal, de Loto-Québec et du Forum canadien des autorités de réglementation du marché financier, entre autres.

Développer le leadership féminin

«Même si je ne suis pas une fervente, je dois avouer que ça marche», reconnaît quant à elle Nathalie Francisci, présidente de l'Institut des administrateurs de sociétés, section Québec.

«Mais plus que des quotas, ce que je voudrais voir, ce sont des entreprises qui développent le leadership féminin au sein de leurs organisations. Il faut mettre des femmes en position d'autorité, les rendre visibles dans des postes de leadership, ce qui aiderait à régler une partie du problème», croit M^{me} Francisci, également membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Pour Ahmed Benbouzid, directeur, innovation sociale et diversité de la Conférence des élus de Montréal, cela nécessite un changement de mentalités. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée et le rem-

placement d'administrateurs à la retraite rendront nécessaire l'ouverture de postes d'administrateurs. «C'est une question de

valorisation des talents, dit-il. Il faut répondre aux arguments un à un lorsqu'on nous dit qu'on ne sait pas où chercher pour

trouver des femmes qualifiées. Cela nous fait plaisir, quant à nous, de rappeler que nous avons un répertoire contenant plus de 250

portfolios de femmes d'expérience.»

Mais en ce qui concerne les quotas, il hésite, puisque la discrimination n'est pas

qu'entre les hommes et les femmes au sein du milieu des affaires: «Les personnes immigrantes se heurtent, elles aussi, à des freins.» ■

DES FEMMES D'EXCEPTION.

LES DIPLÔMÉES 2013

L'Executive MBA McGill-HEC Montréal.

L'un des EMBA comptant le plus grand pourcentage de femmes au monde pour une cinquième année consécutive.

Venez comprendre pourquoi :

Séance d'information

19 mars 2013, de 12 h à 13 h 30

Université McGill

1001 rue Sherbrooke Ouest, salle 625.

« Je voudrais voir les entreprises développer le leadership féminin au sein de leurs organisations. »

– Nathalie Francisci,
Institut des administrateurs
de sociétés, section Québec



Nathalie Angibeau
Coordonatrice de projet
Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui
aux projets



Guylaine Bergeron
Directrice générale,
Communications
et image de marque
Société Radio-Canada



Elyse Boulanger
Directrice,
Opérations stratégiques
Hyland's Homeopathic
Canada



Marie-Danielle Bourdon
Vice-présidente exécutive,
Finance et administration
Beauté Star Bédard



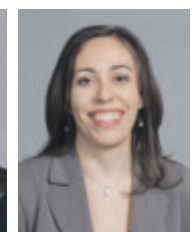
Manon Chartrand
Directrice, Centre nationale
des ventes et du service
à la clientèle
Supérieur Propane



Karine Ettegui
Consultante
en gestion conseil



Christine Lord
Directrice des systèmes
et technologies
d'approvisionnement
SNC-Lavalin



Émilie Rondeau
Directrice,
Développement
de produits
Canus



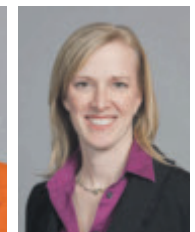
Paola Sarti
Directrice principale,
Solutions assurance
de masse et assistance
Banque Nationale



Reyha Sayfi
Directeur, Bureau
de la sécurité et système
de gestion de la sécurité
Bombardier Aéronautique



Marie Sénécal-Tremblay
Directrice générale
Fondation Héritage
Montréal



Anouk Trudel
Directrice principale,
Solutions en ligne
transactionnelles
Desjardins