



L'entreprise « adaptative »
une réponse à un environnement économique volatil



Air Transat est membre de Transat A.T. Inc.

air. des vacances.



Air Transat célèbre cette année son 15^e anniversaire. Depuis 15 ans, 2500 professionnels mettent leur talent et leur passion en commun à travers le monde afin de vous offrir vos plus belles vacances parmi 90 destinations dans 25 pays. Aujourd'hui, Air Transat s'impose comme chef de file des voyages nolisés au Canada, ce qui nous permet d'offrir plus de vols directs et de destinations vacances que tout autre transporteur canadien. Lors de vos prochaines vacances vers le soleil ou vers l'Europe, optez pour notre classe *Club* Transat et profitez d'une foule de privilèges dont une cabine exclusive, des sièges plus larges, un repas gastronomique, notre service prioritaire d'enregistrement et de bagages, et plus encore. Pour en savoir plus long sur nos services et nos destinations, consultez www.airtransat.com ou votre agent de voyages.

air transat 15 ans

les plus belles vacances depuis 15 ans



Les membres du Comité des Publications tiennent à exprimer leurs vifs remerciements à Monsieur Jean-Pierre Sablé pour sa contribution à ce numéro d'Action Canada France dont il s'est fait le rédacteur en chef occasionnel.

Jean-Pierre Sablé alterne depuis 14 ans des responsabilités dans la Consultation en gestion et des postes de responsables d'équipes dans l'industrie. Il a notamment été vice-président, Gestion de la

clientèle pour l'ensemble de l'Europe pour un constructeur de logiciels informatiques.

Depuis 4 ans chez Cap Gemini Ernst & Young, d'abord à Paris puis à Montréal, Jean-Pierre Sablé conduit des projets de transformation d'entreprise, de la stratégie (notamment informatique), jusqu'à la mise en place avec ses clients des initiatives de changement.

Jean-Pierre Sablé est Ingénieur électricien et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Grenoble, option Finances d'entreprises.

ACTION CANADA-FRANCE

PRÉSIDENT DU COMITÉ DES PUBLICATIONS DE LA C.C.F.C. :

Jean-François Pichard du Page

RESPONSABLE DES PUBLICATIONS :

Marina Surbiguet

COMITÉ DES PUBLICATIONS DE LA C.C.F.C. :

François Boscher, Marie- Geneviève Crépeau, Nicole Durand, Myriam Pairault, Marie-Christine Georges
Mission Economique
Louise Thiboutot, Thierry Yourc'h

COMITÉ DE FINANCEMENT DES PUBLICATIONS :

Nicole Durand, Marie-Geneviève Crépeau, Olivier Cuilleret, Françoise Paumier

PRÉSIDENT DE LA C.C.F.C. :

Jean-Pierre Mortreux

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA C.C.F.C. :

Jean-Marie Bergman

FONDATEUR :

Bertrand Namy

RÉGIE PUBLICITAIRE ET COORDINATION :

Marina Surbiguet

IMPRESSION :

Quebecor

DISTRIBUTION :

Groupe TP 2000

ACTION CANADA-FRANCE, dont les antécédents remontent en 1886, est publiée quatre fois par an par « Revue Action Canada-France Inc. », 1819 René Lévesque Ouest, bureau 202, Montréal, H3H 2P5, Canada.
Téléphone : (514) 281-1246 Fax : (514) 289-9594
Internet : www.ccife.org/canada

PUBLICATION CANADIENNE : numéro de convention 60 4569

DÉPÔT LÉGAL : Bibliothèque Nationale du Québec.

NUMÉRO DE L'ISO (ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION) : CN 0318-7306

Les articles qui paraissent dans Action Canada-France sont publiés sous la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Toute reproduction de tout ou partie d'un article n'est permise que sous autorisation et doit porter la mention habituelle « Reproduit de la revue Action Canada-France ».

La revue Action Canada-France est répertoriée dans l'argus des communications et dans le Card.

PARUTION : 4 numéros par an

TIRAGE : 5000 exemplaires

NOMBRE DE LECTEURS : 25000

LECTEURS-TYPE : gens d'affaires

RÉPARTITION ET DIFFUSION : 65% au Canada, 35% en France et reste du monde.

DISTRIBUTION :

- membres de la CCFC, Montréal, Toronto, Québec, Calgary, Vancouver.
- réseau des Chambres de Commerce Françaises en France et à travers le monde
- réseau des Postes Economiques français au Canada et à travers le monde
- Consulats et ambassades de France
- Organismes publics et para-publics canadiens et français

DIFFUSION :

- Directe dans plusieurs salons d'embarquement de compagnies aériennes, banques françaises
- Nombreuses sociétés en France et au Canada



ÉDITORIAL

L'entreprise « adaptative »; ce néologisme il y a quelques années, aurait intrigué et même fait sourire alors que les entreprises étaient marquées par la prédominance du modèle classique de la planification stratégique plus rigide que souple.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs dont celui de la globalisation ont rendu l'environnement économique extrêmement volatil avec pour conséquence évidente : une fluidité extrême du marché de l'emploi, un pouvoir accru des consommateurs, une fidélisation en décroissance, des partenariats et des alliances d'affaires en augmentation.

Les entreprises qui possèdent la capacité de s'adapter grâce à une plus grande flexibilité sont les mieux équipées pour affronter les nouveaux défis. Aujourd'hui, il convient de réagir rapidement aux événements non prévisibles. Cela exige entre autres de l'intuition, de l'agilité et de l'intelligence d'affaires. Mais attention, une entreprise ne peut posséder toutes ces qualités du jour au lendemain...

Adaptive company: this phrase, appeared some years ago, would have amazed and even make giggle as companies were under the influence of the prevalent classic model of strategic planning, that was all but flexible.

Today, various factors, including globalization, have made the economic environment very volatile, which leads to: an extreme labour turnover, more powerful customers, a lower customer retention, and an increasing number of business partnerships and joint ventures.

Companies that can adapt through an increased flexibility are best equipped to face new challenges. Being able to respond immediately to events is critical today. This requires primarily intuition, versatility and business understanding. But everyone should be aware that these qualities will not appear overnight...

JEAN-FRANÇOIS PICHARD DU PAGE



AIR FRANCE

L'Espace Affaires.
On peut aller loin et arriver frais.

SOMMAIRE

- 4• **ÉDITORIAL : L'ENTREPRISE « ADAPTATIVE » : UNE RÉPONSE À UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE VOLATIL**
Jean- Pierre Sablé, Chef d'Équipe Principal Cap Gemini Ernst & Young
- 8• **ADAPTATION À LA CONJONCTURE ET DOUBLE CULTURE CANADA FRANCE**
Philippe Surreau, Vice-Président Exécutif Transat A.T Inc.
- 10• **L'ORGANISATION APPRENANTE : DÉFI D'AVENIR... MAINTENANT**
Daniel Côté, Professeur agrégé HEC Montréal
- 12• **LE 1^{ER} JUILLET 2001, DESJARDINS A TOURNÉ UNE PAGE IMPORTANTE DE SES 100 ANS D'HISTOIRE ET 4000 EMPLOYÉS ONT SU FAÇONNER CETTE NOUVELLE RÉALITÉ.**
Jacques Dignard, Premier Vice- Président Ressources humaines Desjardins et Serge Ferrand, Manager Cap Gemini Ernst & Young .
- 15• **CONSUMER RELEVANCY: A NEW MODEL TO DRIVE STRATEGY AND GROWTH**
Fred Crawford, Vice-Président Cap Gemini Ernst & Young
- 18• **LA LOYAUTÉ : UN ENJEU INCONTOURNABLE**
Daniel Côté, Professeur agrégé HEC Montréal
- 20• **DESJARDINS : UNE GOUVERNANCE MODERNE, RESPECTUEUSE DE SA NATURE COOPÉRATIVE**
Pauline d'Amboise, Secrétaire générale – Mouvement des Caisses Desjardins
- 22• **LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS**
François P. Héon, PSY, Directeur Général La maison des leaders- Adecco
- 24• **LA CONCEPTION DES LIEUX DE TRAVAIL**
Elaine M. Fenton, Designer d'intérieur
- 26• **THE CALL FOR CONSISTENT GLOBAL ENTERPRISE FINANCIAL REPORTING**
Dave Murray, Chief Financial Officer Longview Solutions
- 28• **LES LOIS DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI AU QUÉBEC**
Jean Benoit, Avocat associé, De Grandpré Chait
- 30• **DOING BUSINESS IN CANADA: WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT PERSONAL INFORMATION PROTECTION**
Libby Gillman, Senior Manager, Cap Gemini Ernst & Young
- 32• **NOUVEAUX MEMBRES DE LA CCFC**
- 33• **INFOS VIE DE LA CCFC**
- 36• **PROGRAMME PRIVILÈGES**
- 37• **INFOS SERVICES AUX ENTREPRISES**
- 40• **REMERCIEMENTS À NOS ANNONCEURS**

Le prochain numéro d'Action Canada France aura pour thème l'agralimentaire, si vous êtes intéressé en tant qu'annonceur ou rédacteur, vous pouvez contacter Marina Surbiguet au (514) 281 1246 #26.



Aider les plus importantes sociétés du monde à résoudre des problèmes complexes

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

www.pwcglobal.com

PricewaterhouseCoopers s'entend du cabinet canadien PricewaterhouseCoopers s.r.l. et des autres sociétés membres du réseau mondial de PricewaterhouseCoopers.

L'entreprise « adaptative » : une réponse à un environnement économique volatil



L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE EST DEvenu HAUTEMENT VOLATIL ET POURRAIT LE RESTER. PLUTÔT QUE DE TENTER DE PRÉVOIR L'ENSEMBLE DES ÉVOLUTIONS À VENIR, LES ENTREPRISES AURAIENT AVANTAGE À DÉVELOPPER LEUR CAPACITÉ À S'ADAPTER RAPIDEMENT ET À MOINDRE COÛT.

JEAN-PIERRE SABLÉ,
CHEF D'ÉQUIPE PRINCIPAL, CAP GEMINI ERNST & YOUNG

Au-delà de la volatilité des marchés boursiers, il suffit de quelques chiffres pour se convaincre de la volatilité de l'ensemble de notre environnement économique.

15,000 nouveaux produits ont été lancés sur le marché américain en 1991 contre 32,000 en 2001. Le nombre annuel de faillites d'entreprises a lui été multiplié par 8 entre 1980 et 2000. Le nombre d'entreprises rapportant des événements « spéciaux » dans la publication de leurs résultats financiers a été multiplié par 4 dans les vingt dernières années. Les CEO (« Chief Executive Officer ») des entreprises « Fortune 500 » n'étaient plus que 42% à être en poste depuis plus de 5 ans en 1998 contre 54% en 1980 ...

LES SOURCES ET LES CONSÉQUENCES DE LA VOLATILITÉ ÉCONOMIQUE

De nombreux facteurs sont à la source de cette volatilité qui devient structurelle. Deux d'entre eux ont néanmoins pris une place prépondérante dans les dernières années : la globalisation de l'économie et son intégration (concept d'économie « connectée »). Les effets les plus évidents sont une plus grande fluidité dans le marché de l'emploi, un pouvoir croissant des consommateurs capables de comparer les offres de services sur le marché (et d'en changer plus rapidement et plus facilement...), une évolution plus rapide des partenariats et alliances d'affaires.

Ces effets se traduisent par une fréquence croissante d'événements ayant un impact sur les stratégies et les opérations des entreprises.

UNE RÉPONSE À LA VOLATILITÉ : UN MODÈLE D'AFFAIRES ENCOURAGEANT L'ADAPTABILITÉ

Certaines entreprises ont su tirer parti, mieux que d'autres, de cet environnement complexe et montrer des résultats remarquables durant les 3 dernières années : Zara, Capital One, Canadian Tire, Air Transat, Ontario Power Generation (OPG), Dell, Marriott hôtels...

Quels sont leurs points communs ? Leur plus grande adaptabilité. Pas uniquement leur capacité d'évoluer sous la conduite de leurs dirigeants car toutes les entreprises ont démontré cette capacité mais celle de s'adapter d'elle-même. Elles ont su créer un modèle d'affaires « adaptatif » et connecté qui permet d'assembler / de ré-assembler rapidement les ressources de leur « écosystème » (employés, clients, partenaires d'affaires, fournisseurs, actionnaires) afin de profiter rapidement des événements non prévisibles dans leur marché plutôt que d'y réagir tardivement ou de les considérer comme des menaces (notion de « responsive business model » par opposition au « predictive business model »).

Au travers des expériences avec des entreprises « adaptatives », nous avons pu identifier 3 comportements qui sous-tendent leur modèle d'affaires : l'instinct, l'agilité et l'intelligence d'affaires.

L'instinct est la capacité d'une entreprise à identifier et traduire les « signaux faibles » ou les événements mineurs qui permettent d'anticiper des bouleversements plus significatifs. Utiliser ces

signaux plus rapidement que ses concurrents donne un avantage compétitif unique. Par exemple, Zara suit en permanence la réaction de ses clients aux collections de vêtements et est capable de faire des ajustements en moins de 3 semaines. Capital One a testé 40,000 combinaisons de cartes de crédit en 2000, en utilisant notamment les données enregistrées sur ses clients, pour ne retenir que le 1% parfaitement adapté à chaque micro-segment de clientèle.

L'agilité caractérise les entreprises capables d'ajuster rapidement et à moindre coût leurs ressources (humaines, financières, informatiques, de fabrication, etc.). Cet ajustement engage non seulement la compagnie elle-même mais elle implique aussi une recombinaison de l'ensemble de son écosystème. Celle-ci n'est possible que grâce à une architecture technologique s'appuyant sur des technologies modernes (chaîne d'approvisionnement intégrée et quasi-temps réel avec les clients et les fournisseurs, modèle dynamique de fixation des prix, large utilisation de standards technologiques, notamment ceux d'Internet, etc.).

Canadian Tire a compris très tôt les bénéfices associés à une chaîne d'approvisionnement totalement intégrée avec ses fournisseurs. Cette collaboration au sein de son écosystème n'a été possible que grâce à une plate-forme informatique commune.

Air Transat, soumis à une concurrence exacerbée et confronté à des systèmes et des processus hétérogènes a engagé, fin 2000, une transformation vers un système plus intégré qui a favorisé une réaction rapide et salutaire aux conséquences des événements du 11 septembre 2001.

L'expertise montrée par Dell dans l'utilisation d'un réseau de points de fabrication et d'assemblage est à la pointe de la gestion intégrée d'une chaîne d'approvisionnement. La conséquence mesurable par ses actionnaires est sa capacité à générer des bénéfices années après années alors que ses concurrents ont abandonné la partie ou font face à des difficultés récurrentes.

L'intelligence d'affaires se bâtit sur deux piliers. L'organisation doit d'abord s'appuyer sur un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble de ses employés, incluant la prédominance du client, l'innovation et l'esprit entrepreneurial. Plutôt que de définir des processus détaillés et des rôles au niveau de chaque individu, l'organisation doit fournir un cadre suffisant pour assurer la cohérence et la focalisation sur une vision stratégique claire tout en permettant aux employés d'exercer leur créativité pour répondre à des événements imprévus (« dire comment être plutôt que quoi faire »). L'organisation doit ensuite offrir un environnement d'échange, de diffusion, de formation grâce auquel le savoir-faire et les meilleures pratiques peuvent rapidement être partagés, quel que soit le pays ou l'unité d'affaires d'origine. C'est l'adaptabilité des ressources humaines au service de l'entreprise « adaptative ».

Le groupe hôtelier Marriott ayant subi les contre-coups de la guerre du Golfe a réagi différemment à la crise du secteur liée aux événements du 11 septembre 2001. Mobilisant en quelques semaines l'ensemble de l'organisation ainsi que ses clients et fournisseurs clés, il a pu identifier et implanter rapidement un ensemble de mesures pour s'adapter.

COMMENT CONSTRUIT-ON UNE ENTREPRISE « ADAPTATIVE » ?

Chaque entreprise doit analyser les facteurs de volatilité spécifiques à son environnement et les événements potentiels sur son marché. Néanmoins, on peut citer quelques exemples d'initiatives visant à accroître le degré d'adaptabilité.

L'instinct peut notamment être supporté par l'utilisation de modèles de fixation dynamique des prix, par un processus structuré de gestion de l'innovation, par la mise en place d'un processus de développement coopératif des nouveaux produits avec ses partenaires, clients et fournisseurs ou enfin par l'implantation de processus et de systèmes de gestion des informations et de la relation clients (« Customer Relationship Management » - CRM).

L'agilité pourra être améliorée par l'intégration de la chaîne d'approvisionnement, la modularité et l'utilisation de standards dans l'architecture informatique, une utilisation judicieuse de l'externalisation (« outsourcing ») ou de la gestion pour tiers (« insourcing »).

Ontario Power Generation a ainsi externalisé ses activités informatiques pour se concentrer sur ses activités de producteur d'énergie, et s'adapter plus rapidement au contexte de dérégulation du secteur.

Enfin l'intelligence d'affaires sera favorisée par la définition et le partage de valeurs ainsi que par l'implantation d'environnements de formation, d'Intranet d'entreprise structurés et rigoureusement administrés, etc.

Devenir une entreprise « adaptative » est un long chemin mais il est possible d'orienter dès aujourd'hui les investissements vers cet objectif. En considérant qu'il faut faire évoluer l'entreprise mais aussi l'écosystème dans son ensemble. □

**OGILVY
RENAULT**

*Expertise
par excellence*

ogilvyrenault.com

1981, ave McGill College, bureau 1100
Montréal (Québec) H3A 3C1
Téléphone : (514) 847-4747
Télécopieur : (514) 286-5474

Montréal · Ottawa · Toronto · Québec · Vancouver · Londres

LORSQUE VOUS ÊTES L'HÔTE
DU LEADER FRANÇAIS
MONDIAL DE L'ACCUEIL,
L'ACCENT EST TOUJOURS
MIS SUR VOUS.



WHEN YOU STAY WITH THE
WORLD'S LEADING FRENCH
HOSPITALITY COMPANY,
THE ACCENT
IS ALWAYS ON YOU.

LES ENSEIGNES ACCOR
EN AMÉRIQUE DU NORD

LE NEC PLUS
ULTRA DU LUXE ET
DE L'ÉLÉGANCE
QUATRE ÉTOILES.

ACCESSIBLE.
MODERNE. FACILE.

UN RAPPORT QUALITÉ
PRIX INCOMPARABLE.

DES CHAMBRES PROPRES
ET CONFORTABLES À DES
PRIX IMBATTABLES.

UN CONFORT
ACCESSIBLE POUR DES
SÉJOURS PROLONGÉS.

AVEC ACCOR, LE CHOIX EST SIMPLE.



SOFITEL
ACCOR HOTELS & RESORTS



ACCOR BRANDS
IN NORTH AMERICA

THE ULTIMATE IN
FOUR-STAR LUXURY
AND ELEGANCE.

AFFORDABLE.
MODERN. EASY.

CONSISTENT QUALITY
AND A GREAT VALUE.

FOR A CLEAN, COMFORTABLE
ROOM AT THE LOWEST PRICE
OF ANY NATIONAL CHAIN.

AFFORDABLE
COMFORT FOR
EXTENDED STAYS.

WITH ACCOR, THE CHOICE IS EASY.



© 2002 Cap Gemini Ernst & Young

www.c.a.c.g.e.y.com

If it's part of a focused strategy,
your people embrace it,
your customers buy it and
your technology supports it...

One idea can make
your future brighter.

From innovation to execution,
our people deliver.



Swear by your numbers, not at them.

The call is for consistent enterprise wide financial reporting...
across oceans, currencies and cultures.

It is an era of dramatic change for finance executives. Financial statements are closely scrutinized and the investment community demands faster and more accurate financial information.

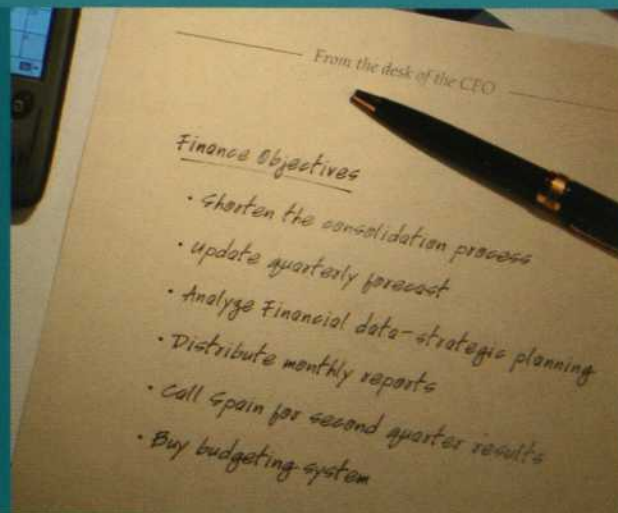
While it's no small order, global enterprises can achieve clear, consistent, accurate and timely reporting. Some of the world's leading global companies use Longview Solutions' sophisticated, financial analytic software to enable them to focus less on the technology and more on essential, competitive business imperative – reporting to their stakeholders with fast, detailed and accurate financial.

You have a myriad of technological applications from around the globe and a variety of accounting practices, business rules and cultural expectations.

Can you swear to the accuracy of your financial picture?

Talk to us. Longview Solutions.
Toronto, Chicago, London, Los Angeles, Madrid and Philadelphia.

1 888 4-KHALIX [1 888 454-2549]



www.longview.com

 **Longview**
Solutions
igniting the power of Finance



Adaptation à la conjoncture et double culture Canada France

COMMENÇONS AVEC UN CLICHÉ QUI A LA VIE DURE, ET POUR CAUSE : LE CHANGEMENT EST LA SEULE CONSTANTE CARACTÉRISANT L'ENVIRONNEMENT DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE. NOUS SOMMES CONDAMNÉS À COMPOSER AVEC LUI. L'EXPRESSION FAIT-ELLE ÉCHO AU REGARD COMPLAISANT QUE LES GESTIONNAIRES DE NOTRE ÉPOQUE JETTENT SUR EUX-MÊMES, AIMANT À CROIRE QU'AVANT EUX TOUT ÉTAIT PLUS FACILE... OU REFLÈTE-T-ELLE RÉELLEMENT LE DESTIN DU GESTIONNAIRE CONTEMPORAIN, AUX PRISES AVEC UN NOUVEL AVATAR DE LA BÊTE QU'IL DOIT MAÎTRISER AVANT QU'ELLE AIT RAISON DE LUI ?

PHILIPPE SURREAU

VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF, TRANSAT A.T. INC.

Une chose est certaine, tout va plus vite, au sens propre. Et le cerveau humain, lui, est toujours le même, au sens propre également... ses limites sont tracées par la biologie. Bien sûr, le corpus des connaissances disponibles a considérablement augmenté : nous avons heureusement plus de « savoir » à notre disposition, plus d'expériences documentées, et davantage d'outils pour mettre ces informations à profit. Il est également entendu, pour en demeurer un instant sur la question du cerveau, qu'il y a maintenant de plus en plus de sortes de cerveaux. Les entreprises d'aujourd'hui ont accès, si elles le souhaitent, à un éventail de compétences qui ne cesse de s'élargir, grâce à la spécialisation. Qui plus est, l'éventail des « talents » vient fournir au gestionnaire une autre grille d'analyse qui lui permettra, première étape clé pour bâtir une organisation capable de s'adapter, de composer une équipe dotée des ressources nécessaires pour comprendre le changement et imaginer des réponses innovatrices.

Même avec une équipe solide, s'adapter à la conjoncture, ou pire, faire face à une crise qui, au fond, pourrait s'assimiler à une forme extrêmement rapide et brutale de mouvement dans la conjoncture, suppose un grand nombre de défis. À cet égard, l'année qui vient de s'écouler va demeurer, pour l'industrie du tourisme et du transport aérien, un exercice archétypique en matière d'adaptation à une situation nouvelle.

Premier constat : aucune organisation n'est indépendante de son environnement et la capacité d'adaptation des entreprises dépend en partie de la nature et de la qualité de ses rapports avec d'autres entités. Il s'agit là d'une condition de succès qui ne

peut pas s'improviser. Au premier chef, j'entend ici les partenaires financiers, au sens large : actionnaires, prêteurs, fournisseurs. À l'heure H, ce ne sont pas seulement les ratios qui décident, c'est la confiance et la crédibilité qui deviennent les facteurs décisifs. J'entends également les organisations syndicales ou les regroupements de personnel en général, avec qui le dialogue deviendra vite essentiel – pensons ici à toutes les entreprises aux prises avec des conventions collectives qui manquent de flexibilité, un frein manifeste au changement. J'entends aussi les autorités de tutelle ou autres organisations de réglementation et, en fait, les gouvernements, dont on ne réalise pas toujours à quel point ils ont un poids considérable dans la « marge de manoeuvre » des organisations, pour ne pas parler de leur lenteur à réagir face à des industries en mouvance.

Les organisations doivent par ailleurs travailler sur elles-mêmes. À mesure qu'elles se sont complexifiées, ont-elles consacré suffisamment d'énergie à faire évoluer leurs processus décisionnels ? Disposent-elles des mécanismes pour que tous ces cerveaux « différents » travaillent ensemble, parlent le même langage, syntonisent la même longueur d'ondes ? Si les 20 dernières années ont été marquées par la prédominance du rationnel, illustré par le modèle classique de la planification stratégique, il m'apparaît qu'un grand nombre de décisions sont en fait le fruit, en tout ou en bonne partie, de l'intuition pure. Est-ce mal ? Les décisions intuitives s'avèrent parfois les meilleures, et il n'y a guère de doute dans mon esprit que les deux hémisphères de notre cerveau – encore lui – ont chacun leur contribution à apporter. À mon sens, c'est la gestion du temps qui pose le plus grand défi aux organisations. Construire

une organisation intelligente suppose, comme son nom l'indique, qu'elle soit « organisée »... qu'elle constitue un « système » qui réunisse les conditions pour que les ressources travaillent dans l'ordre pour venir à bout du désordre. La chose peut paraître simpliste, elle constitue à mon sens un excellent résumé d'un enjeu essentiel.

Enfin, on ne mettra jamais trop en lumière l'importance du facteur humain. Les entreprises sont des vues de l'esprit : que l'assemblage fugace, évanescent, à un endroit et à un moment dans le temps, d'un groupe d'individus qui font de leur mieux pour remplir une mission donnée. Elles sont par nature des créatures changeantes, fluides, vulnérables à des choses aussi triviales que le roulement de personnel. C'est ce phénomène qui a donné lieu à cet autre cliché du « principal actif prenant l'ascenseur matin et soir ». C'est surtout le phénomène, on l'espère, qui doit sensibiliser les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise à leurs fonctions de leader, à l'importance de la mobilisation du personnel et aux conditions à mettre en place pour favoriser une gestion optimale de la connaissance et de l'expérience.

Il ressort de tout cela, et nous n'avons ici qu'effleuré le sujet, le besoin impératif d'adopter une vision holistique... une entreprise

n'est pas une équation mathématique, ni un parc d'actif, mais c'est aussi cela. Une équipe de direction hétérogène, mais « organisée », constitue dans ce contexte un grand atout. En ce qui me concerne, nous avons chez Transat une organisation qui depuis 15 ans combine le cartésianisme et la pondération de la vieille France avec la fougue et le goût de l'aventure nord-américains. C'est une association parfois explosive, mais qui a constitué, dans notre expérience, un facteur de succès. Sans parler du plaisir qu'on y aura pris en route. □

Votre partenaire, avec le vrai service & les meilleures solutions sur le marché local



Expos Services Inc.

*Salons en France, en Europe,
sur les 5 continents.*

Trade Fairs in France, in Europe, on 5 continents.

Organisation événementielle, relations publiques
Organization of special events, public relations.

615, blvd. René Lévesque O.

E-mail : info@dpexpos.com

Suite 1010 - Montréal, QC, H3B 1P9

Internet : www.dpexpos.com

Tel : (514) 871 38 38 & (514) 944 84 74

EXPERTISE COMPTABLE

FISCALITÉ

DÉMARRAGE D'ENTREPRISE

SERVICES-CONSEILS

ÉVALUATION, SOUTIEN EN MATIÈRE DE LITIGES FINAN-
CIERS ET JURICOMPTABILITÉ

RELANCE D'ENTREPRISE ET INSOLVABILITÉ

INFORMATIQUE

OUTRE-FRONTIÈRES

1100, boulevard René-Lévesque Ouest

20^e étage

Montréal (Québec) H3B 4N4

Téléphone 514 / 878-9631

Télexcopieur 514 / 874-0319

www.demersbeaulne.com

Comprendre
Conseiller
Agir

DEMERS
BEAULNE

COMPTABLES AGRÉÉS



L'organisation apprenante : défi d'avenir... maintenant

DEPUIS PLUSIEURS DÉCENNIES, L'ÉCONOMIE DU SAVOIR S'IMMISCE DANS TOUTES LES FACETTES DE NOTRE VIE PROFESSIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE. MAIS LA CONNAISSANCE EST UNE RESSOURCE QUI ÉVOLUE SANS CESSER. QUICONQUE N'ACQUIERT PAS CETTE CONNAISSANCE EST RAPIDEMENT DÉPASSÉ. L'APPRENTISSAGE ORGANISÉ DEVIENT DONC UN PROCESSUS À VIE POUR LE TRAVAILLEUR.

DANIEL CÔTÉ,
PROFESSEUR AGRÉGÉ, HEC MONTRÉAL

Dans un environnement dynamique et global où la compétition est de plus en plus basée sur le service et intensive en connaissance, la créativité humaine et l'initiative individuelle sont des sources d'avantages concurrentiels importants. L'organisation classique doit devenir une organisation apprenante de façon à pouvoir exploiter la connaissance spécifique, les habiletés et aptitudes uniques de chacun.

DÉFINIR L'ORGANISATION APPRENANTE

L'organisation apprenante, caractérisée par un rythme d'apprentissage suffisamment rapide pour permettre de se maintenir « face à la turbulence », est définie par quatre niveaux d'apprentissage : individuel, d'équipe, « organisation » et client. À ces quatre niveaux s'ajoute la nécessité d'intégrer ses partenaires dans le système de création de valeur (fournisseurs, distributeurs, partenaires en alliance, etc.) auquel l'entreprise est forcément intégrée.

Selon Peter Senge (91), le cœur de l'organisation apprenante requiert la maîtrise de cinq disciplines qui caractérisent les meilleurs pratiques et conditions essentielles pour apprendre. La maîtrise de ces disciplines facilite l'élimination des barrières à l'apprentissage.

LES BARRIÈRES À L'APPRENTISSAGE

Les barrières à l'apprentissage peuvent être regroupées en barrières de perspectives et barrières de motifs (Mai, 96).

Une barrière dite de perspective est le résultat d'une vision en tunnel au sein de l'entreprise. Une telle vision est caractérisée par le fonctionnement en silo des différentes unités fonctionnelles où chacun demeure ignorant des besoins et façons de faire de l'autre.

Un deuxième problème de perspective est ce que nous appelons la perception sélective, qui reflète notre difficulté à voir au-delà de la tâche spécifique. Il est également présent lorsque le gestionnaire assume qu'il a le monopole de la connaissance et l'habileté à solutionner seul les problèmes.

Les barrières de motifs incluent toutes les raisons pour lesquelles les gens choisissent de ne pas se comporter en apprenant lorsqu'ils en ont l'opportunité. Parmi ces raisons, nous retrouvons la peur d'échouer et de perdre la face, la peur d'être puni, le besoin de contrôle et même le succès comme source de barrière.

LES CINQ DISCIPLINES

Abordons maintenant les disciplines que Senge (91) présente comme autant de conditions essentielles pour l'apprentissage.

Selon Senge (91), le génie des organisations apprenantes repose sur le besoin permanent d'apprendre des individus qui bénéficient d'un haut niveau de maîtrise personnelle. Les habitudes d'un apprenant à vie sont caractérisées par l'acceptation de prendre des risques, de sortir de leur zone de confort et d'essayer de nouvelles idées. Ils ne cessent d'expérimenter. Ils analysent leurs expériences avec lucidité. Ils sollicitent activement l'opinion des autres et écoutent avec attention. Ils ont des standards élevés, des objectifs ambitieux et un sens profond de la mission dans leur vie (Kotter, 96).

La juxtaposition d'une vision personnelle et d'une analyse lucide de la réalité conduit à une tension créatrice. Maintenir cette tension tout au long de notre vie fait de nous un apprenant à vie.

Les modèles mentaux doivent être identifiés grâce à la réflexion et l'examen. Ces modèles sont les images, les hypothèses et les

histoires que nous transportons dans nos têtes de nous-mêmes, des autres, des institutions et de chaque aspect du monde. Ils déterminent ce que nous voyons et structurent nos comportements.

La discipline de l'apprentissage d'équipe requiert la maîtrise du dialogue et de la discussion. Le dialogue est un échange ouvert et libre, qui exige une écoute très attentive des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées. La discussion est davantage l'expression d'opinions qui sont présentées et défendues. Le dialogue est une nécessité pour permettre à une équipe d'accéder à un niveau de compréhension qu'un individu seul ne peut atteindre.

La quatrième discipline est la vision partagée, qui vise à répondre à la question : « Que voulons-nous créer ? » Elle est la base d'un sens de la communauté présent à travers toute l'organisation et qui donne une cohérence à l'ensemble des activités. Les visions partagées sont d'abord personnelles, donc bâties sur la maîtrise personnelle, puis transformées grâce à l'art du leadership.

La discipline de la pensée systémique est essentielle à l'apprentissage organisationnel. Nous avons l'habitude de découper en parties nos problèmes, ce qui rend très difficile de voir les conséquences de nos actions. La pensée systémique est un cadre conceptuel qui nous aide à clarifier les patterns entiers et à voir comment les changer de façon efficace.

LES CINQ DISCIPLINES ET L'ORGANISATION APPRENANTE

La formation est bien sûr incluse dans l'univers de l'organisation apprenante, mais il est essentiel de bien comprendre que ce type d'organisation repose sur un ensemble beaucoup plus large.

Les cinq disciplines nous amènent au cœur même de notre dynamique, tant personnelle qu'organisationnelle. Lorsque maîtrisées (ce qui est un processus sans fin), ces disciplines créent des conditions très favorables à l'apprentissage, tant au niveau de l'individu et de l'équipe que de l'organisation. Elles ont également pour effet de répondre aux enjeux concurrentiels de ce début de millénaire.

LE CAS DE CHAPARRAL

Deuxième plus grand fournisseur d'acier de structure en Amérique du Nord, Chaparral est, selon Fortune, parmi les dix usines les mieux gérées aux Etats-Unis. Elle réalise une productivité double de celle de l'industrie tout en étant deux fois plus profitable. Plus de 90 % des employés en sont actionnaires. Chaparral attribue son succès à sa culture d'organisation apprenante, une culture qui voue une croyance intrinsèque en la nature humaine. Cette confiance s'exprime entre autres par une très forte délégation du pouvoir: nous ne retrouvons que deux niveaux hiérarchiques entre la direction et les opérateurs. Tous les

employés reçoivent une formation croisée et sont capables d'accomplir toutes les fonctions.

Les usines de Chaparral sont des laboratoires d'apprentissage. Les ouvriers ont un rôle clé en matière de R&D, qui est intégrée à la production, et ils ont la responsabilité de voir à ce que les procédés technologiques soient à la fine pointe. Tout gain est attribué à une équipe et non à un individu. Les erreurs sont considérées comme des opportunités d'apprentissage et une partie normale du risque. Cette marge de manœuvre permet de solutionner 90 % des problèmes sur le champ.

WESCAST INDUSTRIES

Wescast Industries vise à devenir le premier fournisseur mondial de pièces de systèmes d'échappement et d'autres composantes pour l'industrie automobile. Elle est réputée pour être une des meilleures entreprises pour laquelle travailler au Canada. Wescast associe leurs bons résultats au fait qu'ils soient une organisation apprenante. Un des éléments clés est l'implication des gestionnaires seniors et leur croyance en un système global qui implique de changer la culture de l'organisation.

La culture de l'entreprise repose sur le plan Scanlon, un programme de gestion participative et d'implication des employés basé sur quatre principes : l'identité, la participation, la compétence et l'équité. Leur culture est aussi caractérisée par le travail en équipe, la transparence, un plan de partage des profits et d'achat d'actions de l'entreprise par les employés, un système d'apprentissage incluant des compétences en leadership pour tous. Wescast projette la création d'une université corporative.

CONCLUSION

Les entreprises doivent optimiser leur capacité d'apprendre. Plus qu'un enjeu de formation, c'est un enjeu lié à une nouvelle conception managériale : une organisation d'avenir.

L'organisation apprenante représente un véhicule approprié pour rendre opérationnel le nouveau contrat moral qui doit lier les employés à l'entreprise, où ceux-ci sont dotés de pouvoir et sont responsables de la compétitivité de l'entreprise et de leur propre apprentissage, alors que les gestionnaires supportent les initiatives entrepreneuriales des employés et assurent leur employabilité. □



Le 1er juillet 2001, Desjardins a tourné une page importante de ses 100 ans d'histoire et 4000 employés ont su façonner cette nouvelle réalité.



ISSUE DE LA FUSION DES 11 FÉDÉRATIONS DE CAISSES ET DE LA CONFÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES ET D'ÉCONOMIE DESJARDINS, LA NOUVELLE ORGANISATION (FÉDÉRATION DES CAISSES DESJARDINS DU QUÉBEC- FCDQ) DESSERT MAINTENANT LE RÉSEAU DES CAISSES DESJARDINS DU QUÉBEC. CETTE NOUVELLE ORGANISATION EST L'ABOUTISSEMENT DE 18 MOIS DE TRAVAUX INTENSIFS, AU COURS DESQUELS CE GRAND CHANTIER (UN DES PLUS GRAND AU QUÉBEC DEPUIS LES DIX DERNIÈRES ANNÉES) DÉCOUPÉ EN 90 PROJETS DIFFÉRENTS, REPRÉSENTANT PLUS DE 20 000 JOURS PERSONNES, A PERMIS À PLUS DE 300 EMPLOYÉS DE CONTRIBUER DIRECTEMENT À CETTE TRANSFORMATION MAJEURE."

JACQUES DIGNARD, PREMIER VICE- PRÉSIDENT RESSOURCES HUMAINES DESJARDINS
ET SERGE FERRAND, MANAGER CAP GEMINI ERNST & YOUNG .

Le Mouvement Desjardins dans son ensemble regroupe près de 39 000 employés et environ 5,1 millions de membres. Pour soutenir le réseau coopératif des caisses (environ 29 000 employés) Desjardins opère un centre d'expertise appelé Fédération des Caisses Desjardins du Québec (FCDQ) qui elle regroupe 3 200 employés.

La transformation avait donc pour but de créer et mettre sur pied cette Fédération unique (FCDQ), qui n'aurait qu'un seul et unique employeur composé de cultures, de valeurs, de stratégies, de processus, d'approches, d'outils, de technologies uniformisés. C'était là l'ampleur de la tâche !

Dans les prochaines lignes, nous aimerions partager avec vous les principaux facteurs clés de cette transformation.

UNE VISION ET DES OBJECTIFS CONNUS ET PARTAGÉS

Une telle transformation ne pouvait s'opérer efficacement que si et seulement si la collaboration de tous (employés, syndicats, dirigeants élus, direction, gestionnaires, fournisseurs, clients)

était parfaitement alignée sur une vision, des principes, des valeurs et des objectifs communs. Desjardins a tout d'abord obtenu un appui de ses membres de 91% en faveur d'une reconfiguration des organismes de soutien des caisses. Dans un deuxième temps le comité de révision des structures et l'ensemble de l'organisation se sont solidement alignés et mobilisés sur ces quatre grands objectifs :

- Mettre en place la nouvelle Fédération pour le 1er juillet 2001
- Assurer l'intégration efficace et efficiente de l'ensemble des ressources (humaines, financières, matérielles et technologiques) des fédérations et de la Confédération
- Assurer une transition harmonieuse et efficace
- Assurer la continuité des opérations courantes des organismes de soutien

UN PLAN DE MATCH RIGoureux

Pour arriver à rencontrer ces objectifs, Desjardins a rassemblé les experts internes de toutes les fonctions ayant un impact sur cette transformation c'est-à-dire : ressources humaines, processus d'affaires, processus décisionnel et démocratique, finance,

QUELQUES DONNÉES	1999	2000	2001
Nb. de membres au Québec	5,1 millions	5,1 millions	5,1 millions
Nb. de caisses	1143	1073	901
Nb. de centres de services	493	631	754
Nb. de guichets automatiques	2518	2573	2633

gestion des risques, ventes et marketing, légal, immobilisations, comptabilité et budget, récupération des bénéficiaires et technologies d'information. Chacun de ces onze volets était composé d'un noyau dur d'experts et d'un responsable qui devait rendre compte de l'avancement, aux deux semaines, à l'équipe de coordination. Le défi, ici, était de bien arrimer les livrables de chacun des volets et c'est avec beaucoup de rigueur et de doigté que l'équipe de coordination et de soutien à la transition a réussi son pari.

UNE APPROCHE ET UN RYTHME CONNECTÉS À LA CULTURE ET À LA RÉALITÉ DE L'ORGANISATION

Le chantier de cette transformation s'est étalé sur 18 mois pour ainsi permettre de bien préparer le «business case», mobiliser tous et chacun à la destination souhaitée et intégrer progressivement chacune des entités à la nouvelle Fédération unique (FCDQ). Pour Desjardins, il n'était pas question d'une approche Big Bang qui aurait pu se faire en quelques mois seulement. Il était important de prendre le temps de faire les choses correctement comme il se doit du premier coup sans avoir à réparer trop de pots cassés. On ne voulait surtout pas nuire aux opérations courantes, et comme en ont témoigné les caisses, la transformation s'est déroulée sans affecter les services rendus par les organismes de soutien.

UNE VOLONTÉ SINCÈRE DE RESPECTER DES VALEURS ET DES PRINCIPES

Au nombre important d'intervenants qui ont collaboré à cette transformation, Desjardins se devait d'imposer des lignes de conduites homogènes. Les valeurs et les principes directeurs suivants ont été très utiles pour contrer, à l'occasion, des comportements déviants :

Passion du service ; solidarité d'équipe ; responsabilisation ; respect des personnes ; reconnaissance ; performance du réseau ; adhésion ; imputabilité ; uniformité ; priorité à l'interne ; cohérence du discours et ; dialogue constant.

À noter que Desjardins a tenu fortement à respecter en particulier ce principe : « Nous ne remettons pas en question la compétence de nos employés lorsque nous effectuerons les affectations de main d'œuvre aux postes de la nouvelle Fédération. ». Ce qui veut dire qu'une personne qui pouvait rencontrer à 50% les exigences d'un poste de la nouvelle Fédération, était aussi reconnue compétente et éligible pour ce poste sans évaluation quelconque. Ce qui venait confirmer que Desjardins ne profiterait pas de cet exercice pour masquer une opération de grand ménage. À noter que 85% des employés se sont vus affecter directement à des postes dans la nouvelle Fédération unique (FCDQ) sans aucun processus d'affichage et/ou de sélection. Des gestes comme ceux-là, ont permis à Desjardins de maintenir un climat harmonieux où la confiance et le respect étaient partagés.

UNE RESPONSABILISATION RAPIDE DES GESTIONNAIRES DE LA NOUVELLE ENTITÉ

La Direction et les cadres de premier niveau ont dû mettre les bouchées doubles puisque pendant plusieurs mois ils avaient un double rôle (anciennes Fédérations et nouvelle Fédération) et de plus, ils ont été fortement imputables du succès de la transition (gestion du changement et communication). Avec le recul, nous sommes convaincus que le fait d'avoir nommé rapidement le comité de direction et les équipes de gestionnaires a permis de responsabiliser dès le début du chantier l'ensemble des gestionnaires sur les cibles et les enjeux d'une telle transformation.

UNE LIBERTÉ DE MANŒUVRE DES PRINCIPAUX INTÉRESSÉS DANS LE «COMMENT» RÉALISER LA TRANSFORMATION

Une fois que tous connaissaient bien la destination souhaitée de cette Fédération unique (FCDQ) avec ses objectifs de mise en œuvre tels que mentionnés plus haut, Desjardins a opté pour fournir les outils et les moyens nécessaires aux employés pour qu'eux mêmes façonnent la mise en œuvre de cette nouvelle Fédération unique (FCDQ). Plus de 300 collaborateurs internes venant de champs d'expertise variés, ont contribué à l'intérieur des onze volets à cette mise en œuvre. Chaque règle de fonctionnement, chaque programme, chaque activité est le fruit d'une réflexion, d'une élaboration et d'une recommandation des experts internes (employés, gestionnaires, clients). Par exemple, les règles et les mécanismes d'affectation ont pris forme quand les experts internes de dotation ont validé la viabilité et la faisabilité des mécanismes et quand les responsables RH ont reçu l'aval des syndicats. Par cette approche, Desjardins a réussi à élever le niveau d'adhésion aux solutions envisagées et ainsi rencontrer l'échéancier du 1er juillet 2001.

UNE PROXIMITÉ DES RÉACTIONS, DES INQUIÉTUDES ET DES SUGGESTIONS DES EMPLOYÉS ET DES CLIENTS

Il faut se rappeler que Desjardins avait choisi de privilégier le canal des gestionnaires pour communiquer sur base régulière les états d'avancement, les résultats et les étapes à venir. D'ailleurs à cet effet, une équipe de communication et une équipe de gestion du changement ont été dédiés pour soutenir les gestionnaires dans leurs approche et communication.

Desjardins a aussi cru bon de se doter d'une base de données Notes qui a permis de tenir informé et en alerte l'ensemble des collaborateurs qui contribuaient directement aux 90 projets. Cette base de données a servi de tableau de bord, de bibliothèque de référence de tous les travaux réalisés et elle a été le moyen

d'être très interactif avec les employés en répondant de façon continue à leurs questions/inquiétudes face à cette transformation. Sur une période de 6 mois, nous avons relevé plus de 3 000 accès à la BD et plus de 20 000 documents consultés. Une journal papier «Transition» a aussi été produit sur une période de 12 mois.

Et finalement, pour renforcer le principe où Desjardins voulait que les solutions émergent des principaux intéressés (employés, clients), la tenue de plusieurs sessions de travail accélérées a permis de vider plusieurs sujets et d'en obtenir, très rapidement, des consensus. À ce niveau, un très grand nombre d'employés ont participé à au moins une de ces nombreuses et stimulantes sessions de travail.

UN ÉCLAIRAGE EXTÉRIEUR ET UN REGARD NEUTRE SUR LE DÉROULEMENT DE LA TRANSFORMATION

Dans toute grande transformation de cette nature où les émotions sont parfois très fortes, où l'objectivité devient plus difficile, où l'essoufflement arrive plus souvent qu'on ne le pense et où les expériences similaires sont toujours bienvenues afin de nous rassurer, il est apparu important pour Desjardins de s'allier d'un partenaire qui vivrait au même rythme les différentes vagues de cette grande aventure. En plus de soutenir les responsables des différents volets, le partenaire Cap Gemini Ernst & Young a joué un rôle de vigie en matière de transformation d'organisation et d'assurance qualité dans la réalisation du plan de mise en œuvre. Il faut aussi ajouter à tout cela toutes les contributions ponctuelles de différents partenaires en regard de leur expertise tant sur le plan ressources humaines, légal, finance, immobilier et technologique.

UN SUIVI POST-TRANSFORMATION

Pour bien des gens la date du 1er juillet 2001 (date de la fusion légale de la nouvelle Fédération) aurait pu signifier «dossier réglé, on ferme les livres», mais heureusement Desjardins a maintenu en poste l'équipe de coordination et de soutien à la transition pour les 12 mois suivant le «Jour J». Cette équipe a continué sur une base régulière de prendre le pouls volet par volet, unités par unité, afin de suivre l'avancement de la mise en œuvre de cette nouvelle Fédération (FCDQ) et ainsi de recommander les pistes d'améliorations nécessaires au comité de direction. Comme en témoigne les quelques résultats présentés ci-dessous, l'organisation dans son ensemble a de quoi être fière du boulot accompli.

Des 12 employeurs différents qui avaient des cultures, des stratégies, des approches, des méthodologies, des outils et des systèmes d'information différents nous voilà avec la nouvelle Fédération des Caisses Desjardins du Québec (FCDQ), employeur unique, qui, maintenant est harmonisée à plus de 90%.

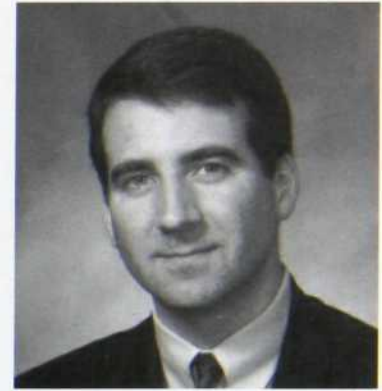
QUELQUES RÉSULTATS	1999	2000	2001
Chiffre d'affaires (actifs)	73,2G\$	76,1G\$	80,5G\$
Excédents (profits) avant ristournes aux membres	336M\$	483M\$	588M\$
Ristournes	122M\$	143M\$	269M\$
Rendement sur l'avoir	7,8%	11,4%	12,0%
Économies récurrentes reliées à la transformation	NA	39M\$	46M\$
Économies sur le budget de réalisation de la transformation	NA	NA	10M\$
Implication dans la communauté (\$) (dons et commandites)	ND	31M\$	31M\$
Dépenses de formation (% masse salariale)	3,7 %	3,8%	4,0%
Taux de roulement de la Fédération (hors Desjardins)	5%	5%	5%
Indice de satisfaction et de mobilisation des employés	ND	ND	74%
Maintien ou amélioration de la qualité des services auprès des caisses durant la mise en œuvre de la Fédération unique (FCDQ)	NA	NA	75%

Si dans un paragraphe nous voulions résumer les résultats de cette transformation majeure, voici à quoi cela pourrait ressembler :

Un respect des échéanciers, une économie de 10M\$ sur le budget initial pour la mise en œuvre, des économies reliées à la transformation qui nous mènera à 117M\$ récurrents et ce à partir de 2004, des excédents records avec des ristournes importantes, une transformation réalisée sans conflit, une contribution massive des employés de Desjardins (+ de 20 000 jours-personnes), une transition harmonieuse qui s'est réalisée dans le plus grand respect des personnes et des enjeux d'affaires sans pour autant négliger la continuité des opérations et la qualité des services rendus.

Sans tambours ni trompettes et très peu médiatisé, Desjardins vient de tourner une autre page importante de son histoire et ce, en respectant sa culture, ses employés, ses clients et ses origines coopératives. □

Consumer Relevancy: A New Model to Drive Strategy and Growth



FRED CRAWFORD,
EXECUTIVE VICE- PRESIDENT CAP GEMINI ERNST & YOUNG

IF YOU THINK CONSUMERS ARE LOOKING FOR THE LOWEST PRICES, THE BEST QUALITY PRODUCTS AND LOTS OF VALUE-ADDED SERVICES FROM THEIR SHOPPING EXPERIENCES, YOU'RE WRONG. IN FACT, WHAT THEY'RE SEARCHING FOR IS VERY DIFFERENT. CONSUMERS TODAY ARE LOOKING FOR SOMETHING MORE AKIN TO "HUMAN VALUES," RATHER THAN JUST "PRODUCT/SERVICE VALUE" FROM THEIR COMMERCIAL TRANSACTIONS.

Consumers in France, for instance, told us that factors such as honest prices, consistent product quality and courteous and respectful employees are far more important to their shopping satisfaction than lowest prices and best products. And they are not alone. Our research with 16,000 consumers in North America and Europe has uncovered parallel results.

So, what's going on here? It all comes down to changing lifestyles. Evidence of constantly evolving consumer lifestyles is all around us – lifestyles that are ever more complex, fast paced and difficult to define. For example, many Canadian adults are now part of double-income families and have children who are involved in soccer, hockey and the arts. There is less time in the day for families or couples to spend time together, and they will respond to companies that can offer more than just value. This trend has created a world that, at times, may seem to be spinning out of control and has led consumers to crave clarity, ease, certainty and trust.

As a result of the increasing complexity in their daily lives, consumers no longer fit neatly into marketing segments, but rather jump between many segments during the week, and even during the course of the day. This new environment makes long-accepted marketing techniques obsolete, leaving many executives struggling to understand the new lifestyle needs of consumers in order to remain relevant in the marketplace.

Getting to the heart of today's changing consumer requires more than traditional methods and traditional answers. The need for a new approach became apparent as a result of research conducted by Cap Gemini Ernst & Young over the past three years in which consumers were asked about their shopping experiences and their relationships with business.

What we found was startling and led us to develop a new model for corporate success called Consumer RelevancySM.

Over and over, our survey respondents pointed to the importance of the human qualities or values – such as honesty, respect, dignity, trust and fairness – surrounding their transactions. These learnings formed the foundation for Consumer Relevancy, a strategic construct that provides a company with the ability to see business through customers' eyes and conduct business on terms that customers find meaningful on a personal level.

Consumer Relevancy is based on a model that says companies needn't – and, in fact, shouldn't – try to be great at everything. Because most businesses focus on increasing the value of a transaction rather than worrying about the values surrounding the transaction, they almost intuitively adopt strategies aimed at becoming the best at every aspect of a transaction. This approach leads to a significant over-investment and a lack of enterprise focus, which in turn confuses and alienates customers. This misguided strategy has been termed "the myth of excellence." [See *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try To Be the Best at Everything*, written by Cap Gemini Ernst & Young's Fred Crawford and Ryan Mathews, a futurist with FirstMatter LLC, and published by Crown Business.]

Consumer Relevancy offers an alternative business model. Rather than striving for universal excellence, companies should consider the five basic attributes present in any commercial transaction – access, experience, price, product and service – and select one on which to dominate and one on which to differentiate themselves, while ensuring they are at par or meeting the market on the remaining three. Consumer Relevancy provides the basic go-to-market strategy and conceptual

foundation for competitive positioning around human values as they relate to these five attributes.

SEPARATED BY A COMMON LANGUAGE

Our research makes it clear that businesses and consumers today are speaking two very different languages. While the five commercial attributes have remained constant over time, the specific meaning associated with them in the minds of consumers has changed radically, a fact that most businesses have failed to understand. Consumers told us that:

- Price no longer means "lowest" but rather "fair and honest."
- Consistently good product is more important than the "best" product.
- Service means "walking your talk." Consumers say special services mean nothing if a company doesn't successfully fulfill basic, everyday requests.
- Access is more about ease and simplicity of internal navigation than it is about geographic location.
- The real meaning of experience has nothing to do with entertainment and everything to do with being treated with respect and dignity.

Consumer Relevancy provides the lens through which to understand this shift and develop specific approaches to succeed in the new environment. Companies that practice Consumer Relevancy emphasize the context surrounding their offering (the way in which they deliver the product or service) as much as the content of the offering (the product or service itself).

Canadian Tire, for example, understands the importance of

context. It is one of the few retailers in Canada to offer customers an integrated shopping experience using all key shopping channels available today, including stores, online, by phone and from the catalogue. With its focus on family and the community, Canadian Tire employs 38,000 Canadians and works hard to give back to the community through its Foundations for Families campaign. With the majority of Canadians living within a 15-minute drive from a Canadian Tire store, the retailer evokes memories of childhood, family and giving through one of Canada's best-known and most-loved customer reward programs, Canadian Tire "Money." Considered by many to be a Canadian icon, Canadian Tire Money enjoys nearly universal top-of-mind recognition in Canada.

Consumer Relevancy helps drive growth through a focused and relevant strategy. As part of the model, a numerical value is assigned to each of the attributes. These values represent a company's allocation of resources and operational efforts to achieve either a threshold level of acceptance at which it seeks to meet market competition on an attribute (a score of "3"); a level of differentiation where the company uses an attribute to persuade consumers to prefer its products or services ("4"); or a level of market dominance where the consumer actively seeks out the company ("5"). A perfect score is 5, 4, 3, 3, 3, representing dominance on one primary attribute, differentiation on a secondary attribute and parity on the remaining three.

It is clear that today's changing landscape has resulted in an opportunity that has been missed by most companies – an opportunity for businesses to alter the commercial game for the mutual benefit of their customers and themselves. Consumer Relevancy allows companies to take advantage of this opportunity and provides a new avenue for a business to enhance its competitive positioning, differentiate itself in the marketplace and drive growth and profitability by building a value proposition that is truly different and meaningful to consumers. As one of the consumers

NEW BUSINESS MODEL: THE CONSUMER RELEVANCY FRAMEWORK

Attributes

	Access	Experience	Price	Product	Service	
If a business dominates on this attribute, it ...	Provides a solution	Provides individual intimacy	Is the pricing authority	Generates inspiration for customers	Provides customisation of products and services	and customers seek the business
If a business differentiates itself on this attribute, it ...	Provides convenience	Engenders care for the customer	Is consistent in its pricing	Generates reliability for customers	Provides education for customers	and customers prefer the business
If a business operates at industry "par" on this attribute, it ...	Provides ease	Engenders respect for the customer	Is honest in its pricing	Generates credibility with customers	Provides for accommodation of customers' needs	and customers accept the business

Source: Cap Gemini Ernst & Young, 2002

we interviewed said, "I can find value everywhere; I can't find values anywhere."

CAPTION FOR "A NEW BUSINESS MODEL":

How do you apply Consumer Relevancy? First, ask yourself whether your business is currently operating at industry par in all five of the attribute areas based on the framework shown here. If the answer is no, you must first lift those attributes to a level that meets the marketplace. Then it's time to consider on which attributes to dominate and differentiate. If you aren't sure, ask your

customers. If they're anything like the consumers we spoke to during our research, they'll be happy to tell you.

CAPTION FOR "CONSUMER RELEVANCY IN PRACTICE":

To illustrate how Consumer Relevancy is reflected in the real world, we have placed leading consumer companies and brands at intersections on this matrix based on the primary and secondary attributes on which the businesses operate. While you can argue the specifics of particular placements, the grid demonstrates the power of the framework in defining competitive positioning. □

CONSUMER RELEVANCY IN PRACTICE						
PRIMARY ATTRIBUTE						
SECONDARY ATTRIBUTE	Attribute	Price	Service	Product	Experience	Access
	Price		Lands'End	Yves Rocher, Décathlon	Gateway	Tim Horton's Intermarket
	Service	AutoZone Saturne		Sephora, Galeries Lafayette, Kraft, Lafayette, FNAC	Kraft	McDonald's
	Product	Giant Tiger, Leader Price, Walmart	Chevy Truck, Continental Airlines		BMW, Nike store	Carrefour, Casino, Amazo, CocaCola
	Experience	Gold Wing Motorcycles	Holt Renfrew, Nordstorm, Singapore Airways	Loblaws		AOL, Hallmark
	Access	Visa	Dell Computer, American Express	Canadian Tire, Frito-lay	Second cup, Marlboro, Starbucks	



Essilor, société leader dans l'industrie de l'optique ophtalmique, est présente au Canada depuis plus de 30 ans. Aujourd'hui, grâce à ses 28 sites de service clients et ses 800 employés, Essilor sert l'ensemble des professionnels de l'optique. Avec l'aide de ces professionnels, Essilor propose aux porteurs de lunettes Canadiens des produits toujours plus innovants et leur apportant toujours plus de bénéfices: légèreté, minceur, précision de vision.

VARILUX®

Crizal®

Airwear®



La loyauté, un enjeu incontournable

LES ÉTUDES MENÉES SUR LE SUJET DE LA LOYAUTÉ CONCLUENT QUE LES ENTREPRISES PERDENT LA MOITIÉ DE LEURS CLIENTS EN 5 ANS, LA MOITIÉ DE LEURS EMPLOYÉS EN 4 ANS, ET LA MOITIÉ DE LEURS ACTIONNAIRES À CHAQUE ANNÉE. UNE TELLE ABSENCE DE LOYAUTÉ AFFECTE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE 25% À 50%, ET MÊME PLUS. ASSURER LE DÉVELOPPEMENT ET LA RENTABILITÉ D'UNE ENTREPRISE DANS DE PAREILLES CIRCONSTANCES DEVIENT UN TOUR DE FORCE POUR LES GESTIONNAIRES. LA LOYAUTÉ EST PAR CONSÉQUENT UN ENJEU INCONTOURNABLE, LA CLÉ DU SUCCÈS DANS UNE ÉCONOMIE VOLATIL ET IMPRÉVISIBLE. CETTE CAPACITÉ À CONSTRUIRE ET À MAINTENIR LA FIDÉLITÉ DE SES PARTIES PRENANTES (CLIENTS, EMPLOYÉS, INVESTISSEURS, FOURNISSEURS, COMMUNAUTÉ, ...) PAR LA MISE EN PLACE DE RELATIONS MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES BASÉES SUR LA CONFIANCE DEVIENT UN OUTIL DE DIFFÉRENCIATION INESTIMABLE.

DANIEL CÔTÉ, PROFESSEUR AGRÉGÉ, HEC MONTRÉAL

ET MARIE-JOSÉE LAPOINTE, PROFESSIONNELLE DE RECHERCHE, HEC MONTRÉAL

UNE DÉFINITION À CLARIFIER

Mais qu'entend-t-on par loyauté? Dans son sens large, la loyauté est la fidélité à tenir ses engagements. L'auteur Frederick F. Reichheld considère que la loyauté est une philosophie de leadership qui promulgue une gestion mutuellement bénéfique de la relation avec ses parties prenantes. La loyauté est la meilleure façon de savoir si un dirigeant réalise ses résultats financiers grâce au succès de ses parties prenantes ou à leurs frais. Le travail d'une entreprise n'est-il pas en effet de créer de la valeur et de servir les intérêts de ses clients tout en respectant ses employés, ses fournisseurs et la communauté et en construisant un réseau de rapports mutuellement avantageux? Malheureusement, la domination des mesures comptables dans la théorie capitaliste fait oublier l'importance des rapports entre les personnes et présume que le travail d'une entreprise n'est que la maximisation des profits.

POURQUOI ACCORDER TANT D'IMPORTANCE À LA LOYAUTÉ?

En conservant ses clients profitables et en intensifiant ses rapports avec eux, les entreprises leaders de la loyauté identifiées par Reichheld ont surpassé leurs concurrents sur le marché boursier par un facteur de 2.2 en moyenne pendant les années 1990. Un simple 5% d'augmentation du taux de conservation des clients produit de 30 à 40% d'augmentation de la rentabilité sur la durée de vie d'un client dans des industries comme le logiciel et la gestion de bâtiments et jusqu'à 90% dans des services financiers et la publicité.

La rentabilité associée à la loyauté s'appuie, bien sûr, sur le profit de base associé à toute activité. Mais on compte également la

progression du chiffre d'affaires avec chaque client, les économies de coûts générées par une meilleure connaissance réciproque entre le client et l'entreprise, les recommandations de nouveaux clients par les clients actuels, et finalement l'avantage de prix que les clients loyaux ont moins tendance à négocier à la baisse. La combinaison de ces différents facteurs explique la forte rentabilité et la forte croissance qui caractérisent les entreprises qui savent se mériter la loyauté de leurs parties prenantes.

COMMENT METTRE EN PLACE LA LOYAUTÉ?

Se mériter la loyauté de ses parties prenantes requiert que l'entreprise sache aborder la gestion par le biais d'un certain nombre de principes dit inviolables. D'abord, la nécessité de bâtir un partenariat avec ses parties prenantes basé sur l'éthique et l'intégrité sans compromis. Un second principe touche l'incontournable valeur ajoutée. Une confiance mutuelle, un accès à l'information et à la transparence dans les relations entre les parties prenantes et l'entreprise sont également requis. Le cinquième principe fait appel à l'existence de l'aide concrète, active et mutuelle. L'entreprise doit également avoir une action immédiate sur toutes les variables qui enthousiasment ses parties prenantes, tout en ayant la capacité de focaliser sur l'inattendu qui saura les impressionner. Une grande proximité doit être assurée entre l'entreprise et ses parties prenantes et finalement, l'entreprise doit savoir démontrer un intérêt véritable envers ces dernières, tout en étant capable d'anticiper leurs besoins et attentes futures.

La loyauté doit également être intégrée à la stratégie de base de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise qui choisit la loyauté peut

commencer par une analyse de ses pratiques de gestion à la lumière cet objectif et ainsi déterminer les processus à améliorer. Les éléments à évaluer incluent l'engagement et l'implication de la direction, les processus internes (mesures, gestion des employés, organisation, systèmes), le processus de détermination des besoins des parties prenantes, les capacités de la concurrence, les pratiques de mesure de la satisfaction et de la loyauté des parties prenantes et de leurs commentaires, et les pratiques d'amélioration continue.

La loyauté consiste donc à donner la primauté aux principes et aux relations, par la mise en place de pratiques qui requièrent des changements fondamentaux de la part de l'entreprise, tel un meilleur équilibre entre des loyautés conflictuelles (personnel et collectif), un management basé sur la personne et un travail en accord avec les principes personnels.

Finalement, un système de mesure doit être mis en place (loyauté des parties prenantes, flux de valeur des clients et employés, taux de rétention des clients et employés, productivité, valeur livrée aux investisseurs, ...), pour évaluer la performance de l'entreprise et fournir un cadre d'amélioration continue des pratiques de gestion.

LA MISE EN PLACE DE LA LOYAUTÉ DANS UNE CAISSE POPULAIRE DESJARDINS

Depuis maintenant plus de deux ans, le Centre d'études Desjardins de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal est impliqué dans la conception et la mise en œuvre d'une expérience pilote dans une caisse Desjardins qui vise la mise en œuvre de pratiques de gestion de la loyauté. Les résultats obtenus dans cette caisse supportent la thèse que les pratiques de gestion de la loyauté rehaussent la performance d'une entreprise. Au cours de cette période, les actifs de cette caisse ont augmenté de 46%, et sa performance financière la place dans le peloton de tête de son groupe de référence.

Qu'avons nous appris de l'expérience menée à cette caisse Desjardins? D'abord, le processus de mise en place d'une gestion de la loyauté débute par le directeur général, appuyé par son conseil. Sans cet engagement indéfectible, la loyauté ne sera pas au rendez-vous. Après avoir pris la décision d'aller de l'avant avec une gestion de la loyauté, il devient essentiel de gagner l'assentiment des employés. Ces derniers ont un rôle essentiel dans ce processus, et sur ces questions, ils sont totalement volontaires. Il importe de mentionner que les clients sont loyaux d'abord envers les employés. Pour y arriver, il faut donc mériter cette loyauté. À cet égard, nous avons pu constater que certains se sont engagés rapidement, d'autres sur un horizon de temps nettement plus long (2 ans). Il faut bien comprendre ici que la direction générale sera régulièrement testée, i.e. chaque décision sera analysée (par les

employés) sous l'angle de la loyauté. Autant de «moments de vérité» qu'il ne faut pas rater, sinon le processus risque fort de dérapier. C'est donc dire que la loyauté doit devenir le «maître mot» et qu'une grande cohérence est requise en cette matière.

C'est dans le cadre d'un colloque que les dirigeants d'abord, les employés ensuite, furent invités à se familiariser avec le concept de loyauté. Ils eurent également à effectuer un diagnostic de leurs pratiques. Cette première évaluation aura donné à la caisse un score de 56%. Le diagnostic réalisé, et ayant fait consensus, est rapidement devenu l'outil opérationnel pour revoir les pratiques de gestion et commerciales à cette caisse. La constante dans l'attitude et le comportement de la direction générale fut également un facteur clé de succès dans l'ensemble du processus. Les employés plus réticents au départ ont finalement réalisé que cette fois-ci, ce n'était pas qu'une mode (une de plus). Graduellement, tous se sont donc enlignés sur un même objectif, à savoir gagner la loyauté de leurs membres.

Un 2e colloque tenu à l'hiver 2002 aura permis de refaire l'exercice du diagnostic. De 56%, dirigeants et employés (réunis cette fois-ci) ont évalué leurs pratiques en matière de gestion de la loyauté à 75%. Cette augmentation substantielle était donc fortement en ligne avec le comportement et l'attitude des membres (forte croissance et reconnaissance que... quelque chose est différent à la caisse...et on aime cela). Une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de membres a permis de confirmer l'augmentation de la loyauté chez ces derniers. Prochaine étape... 100%.

Le concept de loyauté peut être intégré à la gestion d'une entreprise. Les résultats que nous pouvons en attendre sont remarquables. Les conclusions d'auteurs tel Reichheld vont largement dans ce sens. C'est également ce que nous constatons à la caisse Desjardins ou nous poursuivons cette expérience. □

Langlois Gaudreau

SENC AVOCATS

Tour Scotia
1002, rue Sherbrooke Ouest
28^e étage
Montréal (Québec)
Canada H3A 3L6
Ligne directe (514) 282-7820
Téléphone (514) 842-9512
Télécopieur (514) 845-6573
hartw@mtl.langloisgaudreau.com

William D. Hart



DESJARDINS: une gouvernance moderne, respectueuse de sa nature coopérative

LA FUSION EN 2001 DES 11 FÉDÉRATIONS DE CAISSES ET DE LA CONFÉDÉRATION EN UNE SEULE FÉDÉRATION ET LE RENFORCEMENT DE SA DIRECTION STRATÉGIQUE SONT AU CŒUR DE LA MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE DE LA PREMIÈRE INSTITUTION FINANCIÈRE AU QUÉBEC, LA SIXIÈME AU CANADA.

PAULINE D'AMBOISE

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE - MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

MISSION DISTINCTIVE

Desjardins est un mouvement coopératif propriétaire d'un ensemble de filiales (des filiales à capital-actions spécialisées dans les domaines suivants: assurance de personnes, assurance de dommages, fiducie, fonds de placement et valeurs mobilières).

Dans le contexte de la mondialisation et de celui de la recherche constante de création maximale de valeur pour les actionnaires qui prévaut notamment dans le secteur bancaire, Desjardins réalise avec succès sa mission qui est globalement de desservir ses membres et les collectivités. Sa gouvernance, guidée par des objectifs à long terme, vise à assurer l'accomplissement de sa mission et la satisfaction de ses membres, dans la pérennité. Ainsi, ses actions sont centrées sur la création de valeur pour ses propriétaires-usagers qui bénéficient alors:

- d'une offre de services concurrentielle, complète, intégrée et accessible;
- de ristournes individuelles et collectives;
- d'une contribution active au développement local et régional.

Aussi, son rendement financier, à la fois suffisant et rassurant, permet et permettra son développement stratégique, notamment en desservant une clientèle hors Québec.

GOUVERNANCE RESPECTUEUSE DE SA NATURE COOPÉRATIVE

La gouvernance de Desjardins est guidée depuis toujours par les règles propres aux coopératives. Toutefois, graduellement

depuis 1998 et sans se dénaturer, le Mouvement se conforme aux lignes directrices applicables aux compagnies publiques en matière de divulgation sur la régie d'entreprise. Les principales adaptations apportées dans l'application de ces lignes directrices pour refléter la réalité de Desjardins sont les suivantes:

- processus de planification stratégique pour le réseau coopératif prévoyant des étapes de consultation et la participation des dirigeants élus des caisses, des conseils des représentants (CORE) et de la Fédération. Cette participation élargie est unique; l'adhésion et les rendements qui en découlent sont probants;
- élection du président et chef de la direction du Mouvement (PCD) par un collège électoral de 241 délégués des caisses au lieu d'une nomination par le conseil d'administration (CA). Le PCD assume la présidence du CA de la Fédération. À cet égard, Desjardins n'entend pas séparer ces deux fonctions. En effet, le statut «d' élu» du PCD en fait le premier «protecteur» des intérêts des membres. Différents mécanismes ont par ailleurs été mis en place pour renforcer l'indépendance du CA envers la haute direction (ex: commission responsable de la gouvernance et nomination d'un chef de l'exploitation pour dégager le PCD des préoccupations opérationnelles);
- composition du CA de la Fédération et mode de sélection de ses membres. Tous les administrateurs sont élus en assemblée par des délégués des caisses. Fait particulier, ils assurent aussi une représentation dans leur milieu et contribuent à ce que les préoccupations des caisses soient communiquées directement au CA et que les décisions du CA soient bien comprises dans leur réseau respectif (communications bidirectionnelles). Aussi, exclusion faite du poste détenu statutairement par le

PCD, le CA compte 30% de femmes, une première au Canada;

- prise en compte de la distinction coopérative dans le cadre du programme d'évaluation du CA (choix d'objectifs mesurables dont le premier est le respect de la distinction coopérative dans la prise de décision) et dans l'application du cadre normatif de l'Accord de Bâle en matière de gestion des risques.

DIRECTION STRATÉGIQUE UNIFIÉE

La mise en place d'une direction stratégique unifiée est innovatrice; elle contribue à la cohérence d'ensemble. Ses mécanismes sont:

- vision et orientations stratégiques «Mouvement» pour le cycle de planification 2003-2005. Le but ultime: une planification stratégique des secteurs coopératifs et filiales totalement intégrées pour le cycle 2006-2008;
- direction de la Fédération, de Desjardins Financière (DF), de la Caisse centrale, des Valeurs mobilières Desjardins et d'Investissement Desjardins assumée par le PCD;
- CA de la Fédération, de la Caisse centrale et de la DF composés des mêmes personnes;
- présidence des CA des filiales assumée par des administrateurs de la Fédération;
- direction des filiales de DF assumée par la présidente de DF, qui en est aussi administratrice;
- création d'un comité de planification et de développement stratégiques secondant le PCD et le CA dans l'arrimage des orientations stratégiques des deux secteurs et dans l'identification de partenariats stratégiques.

Avec ces stratégies et mécanismes, Desjardins est mieux positionné que jamais pour saisir les occasions d'affaires qui se présentent.

PROCESSUS DÉCISIONNEL PLUS SOUPLE

Le processus décisionnel a été simplifié pour le rendre plus souple et performant, notamment par:

- la diminution du nombre de paliers et d'instances décisionnels;
- la redéfinition des rôles et responsabilités des instances démocratiques et décisionnelles de la Fédération, de DF et de la Caisse centrale pour mieux cerner leur imputabilité et pour revaloriser le rôle des dirigeants élus;

- la définition des modes de consultation de ces dirigeants (on consulte quelle instance et sur quoi?);

- la déclinaison du partage des responsabilités entre les CA de la Fédération, de la DF et des filiales de la DF (dans un souci de cohérence);

- la clarification du mandat du comité de direction et de la délégation de pouvoirs en découlant.

DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE GOUVERNANCE

La gouvernance de Desjardins se démarque incontestablement de celle de la concurrence. Elle est unique tant par les objectifs qu'elle poursuit que par la participation réelle de ses propriétaires-usagers. Desjardins entend d'ailleurs l'optimiser de façon continue afin de maintenir et développer chez ses membres, dirigeants et employés une culture de gouvernance respectueuse de sa nature coopérative. □

DÉMÉNAGEMENT OUTRE-MER

Vos biens sont précieux!



- Air
- Mer
- Groupage
- Emballage
- Mise en caisse
- Entreposage
- Assurance

(514) 633-8583

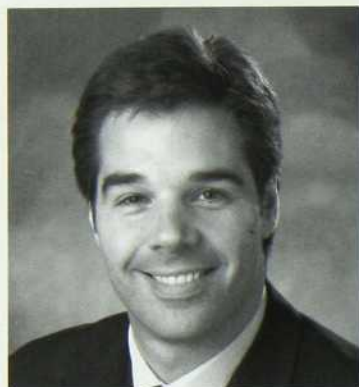
Déménagements internationaux inc.

EUROPACK

Fax : (514) 633-8321

info@europack.ca

Estimation gratuite



La nouvelle génération de leaders

DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET INTERDÉPENDANT, IL APPARAÎT D'AUTANT PLUS NÉCESSAIRE QUE LES LEADERS DE DEMAIN PUISSENT S'ADAPTER AUX INCIDENCES HUMAINES DE TELS CHANGEMENTS. DANS CET ESPRIT, LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION NE PEUT S'ACTUALISER QUE PAR UN LEADERSHIP CAPABLE DE GÉRER DE FAÇON CRÉATIVE LES RELATIONS HUMAINES QUI SOUS-TENDENT LES ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION.

FRANÇOIS P. HÉON, PSY.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, LA MAISON DES LEADERS¹ - ADECCO

LES ATTENTES ENVERS LES NOUVEAUX LEADERS

Dans une société du savoir de plus en plus éduquée, les leaders se retrouvent aujourd'hui face à une main-d'œuvre de penseurs et de décideurs beaucoup plus qu'une main-d'œuvre d'exécutants comme on retrouvait davantage dans le passé. La place accrue accordée aux besoins personnels par rapport au travail, combiné au développement croissant des équipes de travail, contribuent aussi au développement d'un management qu'on pourrait qualifier comme étant davantage relationnel.

Deux sondages, l'un du Québec et l'un de France confirme ce développement. Le premier, exécuté par la firme Léger & Léger pour le compte du groupe Adecco Québec et du Conseil consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, a sondé 640 jeunes de 16 à 30 ans sur leurs attentes envers leur patron. Les résultats montrent que 90% des personnes interrogées ont identifié les caractéristiques humaines chez un patron comme étant prioritaires. 66% des répondants ont identifié l'intégrité comme attente prioritaire, soit quelqu'un qui agit de bonne foi, qui respecte les principes de sa morale (respect de soi, respect de ses valeurs dans l'action, équitable et juste); 61% des répondants ont identifié l'authenticité comme étant prioritaire, soit la capacité à être soi-même et à agir en cohérence en étant honnête avec soi et avec les autres; en troisième position, 50% des répondants ont identifié la communication comme étant une attente prioritaire, soit quelqu'un qui démontre une grande facilité à établir des contacts avec les gens, exprime aisément ses sentiments, transmet ses idées facilement et discute ouvertement en étant tourné vers les autres. Et finalement, 38% des répondants ont identifié l'empathie comme attente prioritaire, soit la capacité à comprendre l'univers des autres, leurs conceptions personnelles.

Dans le même ordre d'idée, un sondage réalisé en France par l'Ifop pour AT Kearney montre que plus de la moitié des répondants entre 30 et 39 ans identifie la principale qualité d'un dirigeant comme étant la capacité à mobiliser et à entraîner des équipes. A leurs yeux, la globalisation des marchés n'est pas la principale contrainte que l'entreprise devra gérer à l'avenir. Ils placent au premier rang la question de l'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle.

Deux regards qui mettent chacun en évidence l'inévitable besoin des nouveaux leaders de se distinguer dans leur capacité à gérer les relations humaines de façon à maximiser le potentiel des personnes et des équipes.

UN LEADERSHIP QUI INTÈGRE LES COMPÉTENCES RATIONNELLES ET ÉMOTIONNELLES

Ce mouvement vers un management plus relationnel reflète une vision plus intégrée du leadership. Une vision du leadership capable d'assumer la dimension plus masculine du pouvoir qu'on retrouve dans la logique de conquête, sans nier toutefois la dimension plus féminine, préoccupée par la qualité des relations. Alors que la logique de compétition a longtemps dominé l'archétype du leader, la collaboration s'avère dans un monde de plus en plus complexe et interdépendant, toute aussi fondamentale.

L'un ou l'autre des pôles s'avère insuffisant à lui seul. Le gestionnaire fixé dans sa quête du pouvoir s'avère seul et déficient dans un contexte de collaboration et de mobilisation. D'autre part, le gestionnaire trop centré sur les relations tend à manquer de direction et de vision propre.

¹ Lieu de réflexion et d'accompagnement, La Maison des leaders du groupe Adecco Québec, poursuit depuis 5 ans ses réflexions quant aux nouvelles façons d'entrevoir un leadership qui contribue au développement des organisations et à l'évolution des personnes.

La popularité de concept comme celui de l'intelligence émotionnelle appliqué au domaine de la gestion reflète aussi l'avènement d'une nouvelle génération de leaders consciente de la valeur rationnelle, émotionnelle et même spirituelle de la personne. Cette capacité à mieux être avec ces différentes dimensions de soi permet ainsi d'apprécier et de maximiser les diverses contributions des personnes au sein de l'organisation.

LE LEADER COMME CRÉATEUR DE SENS

Si l'on voit l'organisation comme un moyen pour les personnes de se rassembler autour d'une cause qui donne du sens à leur vie, le leader s'avère pour sa part, un acteur de premier plan dans ce domaine. Cherchant de plus en plus à combler des besoins supérieurs d'estime personnelle et d'actualisation, les travailleurs recherchent conséquemment des leaders qui sauront les accompagner et les inspirer bien plus que de les diriger et les motiver. Comme l'on écrit les dirigeants d'Adecco Québec, Rémi Tremblay et Linda Plourde :

« Ces personnes bien dans leur peau, tournées vers les autres, deviennent leaders d'influence plutôt que des leaders hiérarchiques, des chefs qui favorisent le sens critique de leurs membres plutôt que l'aliénation, des personnes qui ne courent pas après les promotions et l'argent, mais qui recherchent l'évolution... car le réel pouvoir ne se demande pas, il ne s'impose pas, il ne s'achète pas; le réel pouvoir, lui aussi, se reçoit. » (pp.204-205) □

PROMOSALONS CANADA

Une équipe dynamique et créative au service d'une stratégie mondiale



A dynamic and creative team with a strategic global outlook

Optimisez la visibilité de votre entreprise et anticipez les tendances du marché mondial en participant aux **salons internationaux en France**.

Increase your exposure and plan for global market trends by participating at **International Trade Shows in France**.

BATIMAT, EUROPAIN, EUROSATORY, INTERSÉLECTION, IPA, LINGERIE PARIS, LYON MODE CITY, MAISON&OBJET, MILIPOL, PARIS AIR SHOW, POLLUTEC, SIAL, SILMO

...sont autant de plate-formes commerciales indispensables au développement de vos affaires

...to name a few are primary commercial platforms for developing your business

Contactez-nous pour plus d'informations / contact us for more information

■ Bureau de Montréal / Montreal Office
Elisabeth VEAUUVY-CHARRON
1-800-387-2566 - Fax: (514) 861-7926
canada.montreal@promosalons.com

■ Bureau de Toronto / Toronto Office
Alison COUSLAND
1-800-565-5443 - Fax: (416) 929-2564
canada.toronto@promosalons.com

www.promosalons.com



LETTE LETTE & ASSOCIÉS PARTNERS

AVOCATS - AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE
BARRISTERS & SOLICITORS - TRADE MARK AGENTS

PARIS

3, RUE DU BOCCADOR
F-75008 PARIS
TEL: (1) 40 73 16 00 FAX: (1) 40 73 16 11
PARIS@LETTE.COM

MONTRÉAL

LETTE & ASSOCIÉS
615, Bd. RENÉ-LÉVESQUE OUEST
SUITE 1010, MONTRÉAL QC H3B 1P9
TEL: (514) 871-3838 FAX: (514) 876-4217
MONTRÉAL@LETTE.COM

TORONTO

LETTE WHITTAKER
20 QUEEN ST. W., SUITE 3300,
P.O. Box 33, TORONTO ON M5H 3R3
TEL: (416) 971-4848 FAX: (416) 971-4849
TORONTO@LETTE.COM

GENÈVE

1, PLACE DU PORT
CH-1204 GENÈVE
TEL: (22) 781 02 66 FAX: (22) 31 05 750

Fritz Starber inc.

Une Compagnie de UPS



Courtiers en douane

Transitaires internationaux

La solution complète en transport pour le couloir commercial Canada-France

Plus de 40 bureaux à travers le Canada

Réseau mondial de 400 bureaux dans plus de 120 pays

Montréal
(514) 285-1500
1 800 361-1867

Toronto
(905) 677-6735
1 800 387-4885

Vancouver
(604) 270-9449
1 800 416-4086

www.fritz.ca



La conception des lieux de travail

UN LIEU DE TRAVAIL RÉSULTE DE LA RENCONTRE D'OCCASIONS SOCIALES ET FINANCIÈRES C'EST AUSSI UN LIEU OÙ LES INTERVENANTS PARTAGENT LEURS IDÉES ET INNOVENT DANS LE BUT DE FAIRE RÉUSSIR LEUR ENTREPRISE. LA RECHERCHE INDIQUE QUE SI L'ORGANISATION PHYSIQUE D'UN LIEU DE TRAVAIL EXPRIME LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET SES VALEURS, ALORS LE DESIGN PEUT FACILITER L'ÉVOLUTION ET LE CHANGEMENT, ET INFLUENCER LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS AINSI QUE LEUR PERFORMANCE.

ELAINE M. FENTON
DESIGNER D'INTERIEUR

"One notable feature of the business environment in 2001 and early 2002 is how quickly our clients and indeed most corporations reacted to changes in their businesses."

Peter Coster, president and CEO, Mercer

Sur le marché actuel, les compagnies créent sans cesse de nouveaux modèles d'affaires pour se démarquer les unes des autres et réévaluent leurs valeurs, leur culture et leur image de marque. L'évolution est due aux changements structurels, aux nouvelles technologies, à l'accroissement des rythmes et aux nouvelles méthodes de travail. Les tâches sont moins répétitives et échappent à la routine. Ceci force les employés à se former sur le tas. Des équipes multifonctionnelles remplacent les collections d'individus travaillant séquentiellement, ce qui réduit les cycles. La nature multidisciplinaire des activités requiert des employés une bonne connaissance des spécialités de leurs collègues.

Les entreprises accordent une valeur plus grande au capital intellectuel que par le passé. Elles considèrent leurs employés comme une valeur potentielle nécessaire à la création des méthodes de travail, à l'accroissement des communications, au gain des connaissances et à l'efficacité. La formation est coûteuse et donc la productivité d'une entreprise dépend de sa capacité à attirer et retenir les employés de talent, ainsi que d'offrir des environnements de travail dont ils soient satisfaits.

Puisqu'il est maintenant bien établi que le lieu de travail a un effet important sur la performance et la satisfaction des employés, il est utile d'évaluer les coûts de fonctionnement d'un bureau en relation au coût salarial. L'institut BOSTI a effectué une telle analyse et a trouvé que pour la période 1998-2000 le coût d'un nouveau bureau avec du mobilier neuf est plus faible que le coût des nouvelles technologies et bien plus petit que le coût salarial pour des résultats équivalents.¹

• Personnel (salaires et avantages sociaux)	82%
• Technologie	10%
• Immobilier (bureaux, loyers et fonctionnement)	8%

Il est surprenant de constater que les coûts relatifs de l'immobilier sont restés relativement constants depuis 1968 alors que les coûts dus aux technologies ont grossi par rapport aux coûts salariaux. Les entreprises qui réussissent à contrôler leurs dépenses et à garder leurs employés sont celles qui se posent la question de savoir si l'aménagement est approprié à leurs besoins.

La recherche faite dans le domaine des environnements de travail indique que la productivité est le résultat de l'optimisation de la performance des employés ainsi que de leur santé. Fisher et Vischer dans leur livre *L'Évaluation des Environnements de Travail*² ont déterminé les facteurs de confort qui favorisent un environnement de qualité. Ceci est renforcé par d'autres recherches basées sur une analyse statistique. Les résultats attribuent une valeur à chaque catégorie qui représente le pourcentage de l'influence du facteur sur la productivité.

FACTEURS DE CONFORT

• Confort spatial	26%
• Qualité de l'air et confort thermique	23%
• Intimité et isolement	20%
• Confort par rapport aux bruits des gens	15%
• Qualité de l'éclairage	13%
• Confort par rapport aux bruits de l'immeuble	3%

"Space management may well be the most ignored – and most powerful tool for inducing cultural change, speeding up innovation and projects, and enhancing the learning process in far flung organizations." Tom Peters, Liberation Management

Les solutions bien conçues tiennent compte des réalités du marché, de la vision de la direction, et de l'initiative des employés. Les résultats de vingt ans de recherche de l'Institut BOSTI portant sur 13.000 personnes dans 40 départements de grandes entreprises dans les secteurs manufacturiers, d'ingénierie, de finance et de technologie sur la période 1994-2000 montrent que :

- Les lieux de travail sont souvent inadaptés aux nouvelles méthodes de travail ;
- Le design des lieux de travail affectent les individus et la productivité, la satisfaction professionnelle, la qualité de vie, et l'acquisition des connaissances ;
- Le lieu de travail est un outil et non un symbole de réussite ;
- Les personnes travaillent dans une variété de lieux ;
- Un lieu de travail conçu pour sa fonction découle d'une approche du design particulière et d'une nouvelle façon de gérer et d'utiliser l'espace.

BOSTI pense qu'une réponse créative aux tendances à long terme des entreprises est développée par de nouvelles stratégies qui utilisent le lieu de travail, la technologie et les procédures de travail dans un système intégré de facilitateurs [...] de travailler plus intelligemment [...] où que le travail ait lieu. Cette re-conception concerne :

- Communications formelles et spontanées ;
- Création et partage des connaissances ;
- Interaction du personnel avec la direction — « être dans la boucle » ;
- Echelons hiérarchiques ;
- Concentration, analyse, documentation, communication parlée, réunions ;
- Importance accordée au travail d'équipe ;
- formation continue
- Aspects sociaux ;
- Mise en confiance du client.

Selon Thomson³ du DEGW de Londres, le défi des entreprises est de fournir un environnement qui stimule ses occupants intellectuellement et facilite les activités reliées au travail, sans toutefois compromettre les coûts d'occupation des locaux. L'auteur indique aussi que certaines améliorations peuvent être

apportées aux processus de travail sans avoir à changer le design d'un lieu en particulier. Cependant, pour que l'effet puisse être significatif, le design d'un lieu de travail doit être planifié en fonction des objectifs de l'entreprise et de ses méthodes de travail.

Une bonne solution de design contribue à la santé d'une organisation à deux égards. Tout d'abord, le produit du design doit intégrer les besoins de la compagnie, de ses employés et de ses clients. Ce qui constitue la clé du succès est la procédure même par laquelle le design est conduit. Les objectifs doivent être clarifiés par des entrevues et des groupes d'étude avec les employés, les gestionnaires, la direction, etc. Mettre le personnel dans la boucle et tenir compte de ses suggestions souvent révèlent des points inconnus des administrateurs et de ce fait réduit la résistance au changement.

"Nothing can tear down silos and align domains like focusing on a tangible reality such as the workplace, and therein lies its most strategically important contribution. Properly mandated and facilitated, a workplace initiative can be highly effective in helping to achieve alignment in all levels." Brian Ferguson, Price Waterhouse-Coopers

Le design du lieu de travail a aussi le potentiel de créer les conditions physiques qui permettent aux employés de fournir leur meilleur. Les bureaux les plus réussis sont fondés sur une connaissance solide des objectifs d'une affaire, des questions de ressources humaines, et des méthodes de travail. La mise en priorité des valeurs agit comme un révélateur : la firme correspond-elle à ce qu'elle projette ? En conclusion, l'alignement de ces valeurs sur une réalisation physique dans un immeuble détermine la capacité de l'entreprise d'atteindre ses buts. □

1 Michael Brill, Sue Weidemann, and the BOSTI Institute, *Disproving Widespread Myths About Workplace Design*, Kimball International, 2001

2 G.N. Fischer, J. Vischer, *L'Évaluation des Environnements de Travail*, Les Presses de l'Université de Montréal et De Boeck Université, 1997.

3 T. Thompson, "Supporting Organizational Change", *Reinventing the Workplace*, (J. Worthington) Architectural Press, 1997, Oxford, England, pg. 114.

MOTIVATION	Minimisation des coûts	←————→		Valeur ajoutée
IMPACT	Aménagement existant / organisation nouvelle			Réaménagement du lieu de travail
LIEU	Pas de changement	Changement		Changement significatif
PROCESSUS	Changement	Plus de changement		Changement significatif
PERSONNEL	Changement	Augmentation de change		Changement significatif

Valeur ajoutée comparée à la minimisation des coûts³. (Figure tirée de la citation 3)

The Call for Consistent Global Enterprise Financial Reporting

IN THE SEMINAL PROTEST SONG OF THE 60'S, "THE TIMES THEY ARE A CHANGING," BOB DYLAN WROTE: "COME SENATORS, CONGRESSMEN, PLEASE HEED THE CALL." AS A SERIES OF FINANCIAL CATASTROPHES HIT THE MARKETS, HEED THE CALL THEY DID. U.S. SENATORS AND CONGRESSMEN DEMANDED THAT THE SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (SEC) FORCE COMPANIES TO GET THEIR FINANCIAL HOUSE IN ORDER BEFORE THE ECONOMY COLLAPSED LIKE A HOUSE OF CARDS. OTHER GOVERNMENTS HAVE JOINED THE CHORUS.

DAVE MURRAY

CHIEF FINANCIAL OFFICER LONGVIEW SOLUTIONS

The integrity of the market depends on clear and consistent accounting and disclosure rules, combined with rigorous enforcement. The SEC's requirement that senior executives attest to the accuracy of their company's financial reports is a step in the right direction to help restore public confidence and trust in corporations and corporate leaders. However, timely, accurate and consistent fiscal reporting is also required if senior executives are to engage in more thoughtful strategic planning and make tactical spending, human resources and marketing decisions.

Conducting timely and accurate financial analysis in a large enterprise is difficult and further complicated for those companies with global reach.

It might be easy for McDonald's to create a hamburger that tastes the same no matter what country it is served in, but it is not easy for a global enterprise to apply the same business rules, accounting principles and financial reporting practices to operations in different countries. To paint an accurate financial picture, global enterprises have to put in place systems that compile financial data from geographically dispersed divisions using a myriad of technological applications, a variety of accounting practices, business rules and cultural expectations.

Though it's true financial data has been open to a degree of interpretation ever since the invention of the abacus, globalization renewed the emphasis on accurate and consistent reporting. The financial truth creates the foundation of knowledge and the basis for making sound business and investment decisions.

Senior executives, paid good money to read, analyze and interpret financial reports, are handcuffed by disparate accounting

and business practices and a variety of technology platforms across a global array of divisions and newly acquired companies.

To analyze, act strategically and responsibly on behalf of the company, the captains of the enterprise need timely, accurate financials.

Since performance and reporting are two key drivers of financial reporting, the systems must be able to interpret data based on a common set of business rules and shorten reporting cycles. If data is not accurate, it doesn't matter how fast it arrives. If it doesn't arrive on time, it doesn't matter how functional the financial reporting system is.

Fast, accurate reporting gives executives more time to analyse data. A more thoughtful analysis of the bottom line allows executives to monitor results against set objectives and develop more meaningful, long-term strategic plans that are actionable and trackable. It also enables them to peer into the depths of complex global organizations and gain an insightful view of the enterprise's financial reality.

This is what the SEC is demanding. It is what global corporations need to do for the sake of their financial health, not just to comply with regulations. That's why finance is probably the one department within the enterprise that has to work as a global team. Many other departments can do their own thing in their own sector of the world, but when you're reporting the company's numbers, they have to be fast, accurate and create one true and timely view.

While it's no small order, global enterprises can achieve clear, consistent, accurate and timely reporting using sophisticated financial analytic software applications.

When investing in a software solution, it is wise to select an application that gathers data from multiple financial and non-financial sources, unifies the data according to common business rules and generates accurate and timely reports.

To provide CFOs and CEOs with an accurate view of the state of the enterprise, the software may be required to sit over disparate technologies and financial reporting applications in order to consolidate reports according to consistent business rules. For instance, a global organization with 20 divisions in a dozen countries may have different general ledgers, but the enterprise software needs to consolidate them all according to defined business rules and can shorten the overall closing cycle for the company--putting consistent, timely accurate reports in the hands of decision-makers. This information enables senior executives to plan for, manage and react to change and volatility from a position of knowledge.

Rather than requiring business process re-engineering or technological change, the ideal financial analytic software application should adapt to the business and technological culture of the organization and addresses the game plan of the CFO. SEC reporting requirements, in part, now dictate this game plan. However, even without the SEC requirements, corporate vision and

strategic plans should be shaped and influenced by accurate financial reports.

The times are changing. It's time for accurate, timely, consistent financial reporting. Not just to satisfy congressmen and senators, but also to allow companies to plan for healthy, sustained growth built on a foundation of sound fiscal practices and reality. □



DE GRANDPRÉ CHAÏT
SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF / GENERAL PARTNERSHIP

Jean Benoît, C.R.I.

Avocat - Barrister & Solicitor

1000, rue de La Gauchetière Ouest, bureau 2900
Montréal (Québec) H3B 4W5 CANADA
Téléphone : (514) 878-4311
Télécopieur : (514) 878-5718

Ligne directe : (514) 878-3218
benoitj@degrandpre-chaït.com

LE RÉVEIL DU GOÛT

De la vigne aux bons vins
Du foie gras à la caille
et au chocolat... c'est rigolo
Une soirée dégustation mémorable
En groupe de 16 **145\$** par personne
taxes & service compris

CHOCOLAT...

RÉCOMPENSEZ

LES MEILLEURS DES MEILLEURS AMIS OU CLIENTS... ET LES MOINS BONS AUSSI!

Valable toute l'année!

CERTIFICAT CADEAU

Chez la Mère Michel

934-0473

1209, rue Guy
Montréal

Je mange chez moi!

Apportez vos yeux, votre nez, votre palais et votre bonne humeur, nous fournirons le... masque, les bons plats, les photos et le conférencier...!

10% de ristourne accordé aux membres de la CCFC



Les lois du travail et de l'emploi au Québec

LE LÉGISLATEUR QUÉBÉCOIS A PROMULGUÉ DIVERSES LOIS DANS LE BUT DE RÉGLEMENTER LE DOMAINE DE L'EMPLOI ET DES RELATIONS DU TRAVAIL. IL ÉDICTE LES NORMES MINIMALES DANS LE CADRE DESQUELLES LE TRAVAIL DOIT S'EXERCER, NOTAMMENT, LE SALAIRE MINIMUM AINSI QUE LES RECOURS QUE LES SALARIÉS PEUVENT EXERCER LORSQU'UN EMPLOYEUR FAIT DÉFAUT DE RESPECTER LES DITES NORMES.

JEAN BÉDIT

AVOCAT ASSOCIÉ, DE GRANDPRÉ CHAÎT

Hors ces conditions minimales, l'entreprise jouit d'une grande flexibilité dans la gestion de ses ressources humaines. Société de libre entreprise, le marché du travail au Québec est avant tout régi par les règles du marché. Dans ce contexte, l'entreprise adapte les contrats de travail à sa situation particulière, en fonction de ses besoins spécifiques.

L'EMBAUCHE

La liberté contractuelle est la règle en matière d'embauche. La Charte des droits et libertés de la personne prohibe la discrimination fondée sur des motifs de distinction, exclusion ou préférence en raison de la race, la couleur, le sexe, la religion et l'état civil. À noter cependant qu'une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou les qualités requises par un emploi, est réputée non discriminatoire, ce qui permet à l'entreprise de tempérer cette limite à l'embauche.

LE CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL

Le contrat de travail peut être à durée déterminée ou à durée indéterminée. Le contrat de travail à durée déterminée sera reconduit tacitement lorsque, après l'arrivée du terme, le salarié continue d'effectuer son travail durant cinq (5) jours, sans opposition de la part de l'employeur. Les parties peuvent y mettre fin en donnant un préavis raisonnable. L'une ou l'autre des parties a la faculté de résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail pour un motif sérieux. Le Code civil du Québec énonce l'obligation du salarié à agir avec prudence, diligence et loyauté. Il ne peut faire usage d'une information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution de son travail et cette obligation demeure pendant un délai raisonnable après la terminaison du contrat d'emploi.

La Loi sur les normes du travail fixe les conditions minimales de travail, notamment le salaire minimum, l'avis de cessation d'emploi, les jours fériés, les vacances, les congés de maladie, les congés de maternité, les heures supplémentaires et la durée du travail. Le salarié qui justifie de trois (3) ans de service continu et qui croit avoir été congédié sans cause juste et suffisante peut soumettre une plainte à la Commission des normes du travail. Cette commission entend également toute plainte concernant les pratiques interdites notamment le congédiement pour cause de grossesse, pour cause de maladie ou d'accident personnel si l'absence est inférieure à moins de dix-sept (17) semaines. À noter que cette loi est présentement en voie de révision et qu'une réforme est prévue au cours de l'année 2003.

LE CONTRAT COLLECTIF DE TRAVAIL

Le taux de syndicalisation est actuellement de 40,7 %. Le Code du travail encadre et régleme les rapports collectifs de travail. Il prévoit un mécanisme favorisant la conclusion d'une convention collective ainsi que la résolution des conflits par voie d'arbitrage de grief. Le contrat collectif de travail est d'une durée minimale de deux (2) ans, généralement de trois (3) ans, durée pendant laquelle les parties n'ont pas de droit de grève ou de lock-out. Certaines entreprises négocient des contrats de travail d'une durée de cinq (5) ans, le tout dans le but de favoriser la paix industrielle. La négociation sectorielle n'est pas permise. Le Code du travail a fait récemment l'objet d'importantes modifications visant à accélérer la résolution des conflits et d'autres réformes auront lieu au cours de l'année 2003.

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

En vertu de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, l'employeur doit instituer un programme de prévention et un

comité de santé et sécurité au travail dans son entreprise. Ce programme a pour objet l'identification et l'élimination du danger à la source. L'entreprise qui gère efficacement la santé et la sécurité observe généralement une diminution de la fréquence et de la gravité des accidents. Cette loi reconnaît au travailleur le droit de refuser d'exercer son travail lorsque celui-ci est dangereux. Elle permet également le retrait préventif de la travailleuse enceinte.

La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles a pour objet la réparation et l'indemnisation des lésions professionnelles et des conséquences qu'elles entraînent. Cette loi constitue une forme d'assurance collective gérée par la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Les parties peuvent demander la révision administrative d'une décision et, en dernier recours, elles peuvent s'adresser à la Commission des lésions professionnelles. Le taux de cotisation dépend du secteur d'activités. Il est en fonction du risque observé dans la catégorie à laquelle appartient l'entreprise. Il s'agit d'un système de financement réactif, en ce que la cotisation est plus élevée lorsque le taux d'accidents dans l'entreprise est plus élevé et moindre lorsque le nombre d'accidents est inférieur à la moyenne observée dans la catégorie. Vu sous cet angle, ce système offre une certaine flexibilité en ce que l'employeur qui gère efficacement la santé et la sécurité voit généralement les coûts reliés aux lésions professionnelles diminuer en conséquence.

AUTRES LOIS

Il serait beaucoup trop long de relater les multiples lois ayant une incidence sur le marché de l'emploi. Il nous apparaît opportun cependant, en terminant, de mentionner la Loi sur l'équité salariale qui a pour objet de corriger des écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe dans le cas des personnes occupant des emplois majoritairement féminins. C'est ainsi qu'en vertu de cette loi, l'employeur doit s'assurer que le salaire payé aux personnes occupant des emplois dans des catégories d'emplois féminins sont rémunérés de la même façon que les personnes occupant des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance masculine de même valeur.

De même, en terminant, soulignons l'importance de la Charte de la langue française, laquelle a pour objet de faire du français la langue du travail au Québec. L'employeur doit rédiger en français des communications qu'il adresse à son personnel. La Charte est cependant flexible en ce qu'elle permet à l'employeur d'exiger d'un employé la connaissance suffisante de la langue anglaise lorsque la tâche l'exige.

CONCLUSION

Au Québec, les dispositions légales et réglementaires concernant le domaine du travail peuvent être qualifiées de flexibles. Elle sont habituellement le résultat d'une concertation entre le patronat et les représentants de la main-d'œuvre. La révision du Code du travail ainsi que de la Loi sur les normes du travail sont des exemples démontrant la volonté de l'État québécois d'harmoniser ses lois en fonction de l'évolution observée sur le marché du travail. Bien sûr, tout n'est pas parfait dans le régime social démocrate québécois. Le patronat réclame plus de flexibilité en matière de sous-traitance ainsi que l'abolition des dispositions l'empêchant d'avoir recours à des briseurs de grève en période de conflit. Ces revendications traditionnelles du patronat québécois sont toujours sur la table et le débat se poursuit toujours. □

P.S. : L'auteur remercie Me Patrick Galizia de sa participation à la rédaction de cet article.



COLLÈGE MARIE DE FRANCE

fondé en 1939

**ÉTABLISSEMENT PRIVÉ MIXTE
MEMBRE DU RÉSEAU INTERNATIONAL
DES ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS À L'ÉTRANGER**

PROGRAMME FRANÇAIS AVEC COMPLÉMENTS QUÉBÉCOIS

- PRÉ-MATERNELLE ET MATERNELLE
- PRIMAIRE
- SECONDAIRE (6^{ème} à seconde)
- COLLÉGIAL (1^{ère} et terminales)

Préparation au Baccalauréat français (équivalent du D.E.C.),
diplôme permettant l'accès à toutes les universités
nord-américaines et européennes

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTIONS

PRÉ-MATERNELLE, MATERNELLE ET PRIMAIRE

- 4700, rue Fulton
MONTREAL H3W 1T9
tél.: (514) 735-6570 ou (514) 735-6579

SECONDAIRE ET COLLÉGIAL

- 4635, chemin Queen Mary
MONTREAL H3W 1W3
tél.: (514) 737-1177



Doing Business in Canada: What You Need to Know About Personal Information Protection

ALMOST DAILY, INCIDENTS OF PRIVACY COMPROMISE AND ILLEGAL HACKING PERMEATE OUR NEWS MEDIA. WITH MORE INFORMATION BEING COLLECTED, MINED, WAREHOUSED AND EXCHANGED ONLINE AND OFF, CANADIANS ARE BECOMING INCREASINGLY CONCERNED ABOUT THE SECURITY AND PRIVACY OF THEIR PERSONAL INFORMATION.

LIBBY F. GILLMAN,
SENIOR MANAGER, CAP GEMINI ERNST & YOUNG

In response to this consumer anxiety, an increasing number of the world's leading companies are now developing comprehensive and measurable privacy and security policies and procedures and requiring their suppliers, vendors and other trading partners to do likewise.

Governments are reacting to the emergence of their citizens' concerns about privacy and security, by building and adopting regulatory guidelines to protect personal information. In Canada, the Canadian Government's Personal Information Protection and Electronic Documents Act is designed to protect the privacy of personal information collected, used or disclosed by Canadian business in the course of their commercial activities. The Act codifies the ten principles set out in the Canadian Standards Association Model Code for the Protection of Personal Information. Initially, the Act applied to the federally regulated private sector and to companies (federally or provincially incorporated or regulated) that collect, use, or disclose information about individuals inter-provincially or internationally.

By January 2004, the Act will apply to all commercial activities in each province unless the province has enacted "substantially similar" private sector privacy legislation. In Quebec, An Act Respecting Personal Information in the Private Sector has been in place since 1994. In addition, several other provinces, namely, Ontario and British Columbia, have indicated that they wish to follow Quebec's lead in enacting provincial laws to protect privacy in the private sector. A third province, Alberta, is considering its options in this regard.

The increasing concerns of consumers, the emerging privacy regulatory framework and the dramatic growth of e-commerce underscores the need for organizations doing business in

Canada to develop and implement customized, enterprise-wide privacy programs. Apart from complying with its legal and regulatory obligations, doing so will yield many benefits: building consumer trust and confidence, allowing for the greater use of connectivity and e-commerce in general, increasing customer and brand loyalty, complying with existing and emerging legislative and regulatory requirements, mitigating business risk and liability around privacy issues (i.e. reputation damage as well as the fines and damages prescribed under the federal Act and provincial privacy legislation) and helping to build a corporate culture based on respect for individual privacy - a concern reflected in many corporate mission statements and human resource policies.

Organizations doing business in Canada must ensure that they have the technical infrastructure, legal and business policies, procedures and ongoing monitoring to protect the personal information of their customers and employees. Companies must work hard to earn and maintain the trust their customers place in them. Companies that adopt comprehensive privacy and security policies and procedures reassure their customers that their personal information is valued and protected. This maintains and reinforces valued customer relationships and creates a tremendous opportunity for businesses to gain competitive advantages, strengthening their brands and capitalizing on the e-business explosion.

A PRIVACY CHECKLIST

Organizations doing business in Canada should take immediate steps to:

- Use professional advisers experienced in all areas of privacy and information security.

- Conduct comprehensive privacy and security risk assessment to identify risks and vulnerabilities with specific recommendations to mitigate risk, close gaps and advise on best practices. Assess the likelihood and potential damage of these risks, considering the sensitivity of the information.
- Review and evaluate the sufficiency of policies, procedures, customer information systems and other arrangements to control risks, including their current privacy/security policies and procedures.
- Develop a plan to bring them up to the standards of privacy and security best practices as well as existing and emerging privacy legislation, including, the federal Personal Information Protection and Electronic Documents Act and applicable provincial privacy legislation.
- Consider the technical, legal and operational implications of these privacy and security requirements.
- Develop a consensus-based action plan with solutions and remedies to protect their information and information systems.
- Establish a measurement and reporting regime to identify, measure, manage and report on privacy and security risks on an ongoing basis. Regularly review their privacy and security policies

and procedures to make improvements as needed to retain and increase their competitive edge.

- Consider the privacy and security aspects of each new business initiative. For example, consider the privacy and security requirements of data warehousing, data mining or customer relationship management projects.
- Assure their customers and the marketplace that they have complied with applicable legislation and that they have developed and implemented comprehensive privacy/security policies and procedures. □



**Propri
Gestion Inc.**

Aline Royer, Avocate
Directrice générale

BUREAU MONTRÉAL:
3414, avenue du Parc, suite 303,
Montréal (Québec) H2X 2H5
Tél.: (514) 843-8481
INTERNET: aroyer@propri-gestion.com

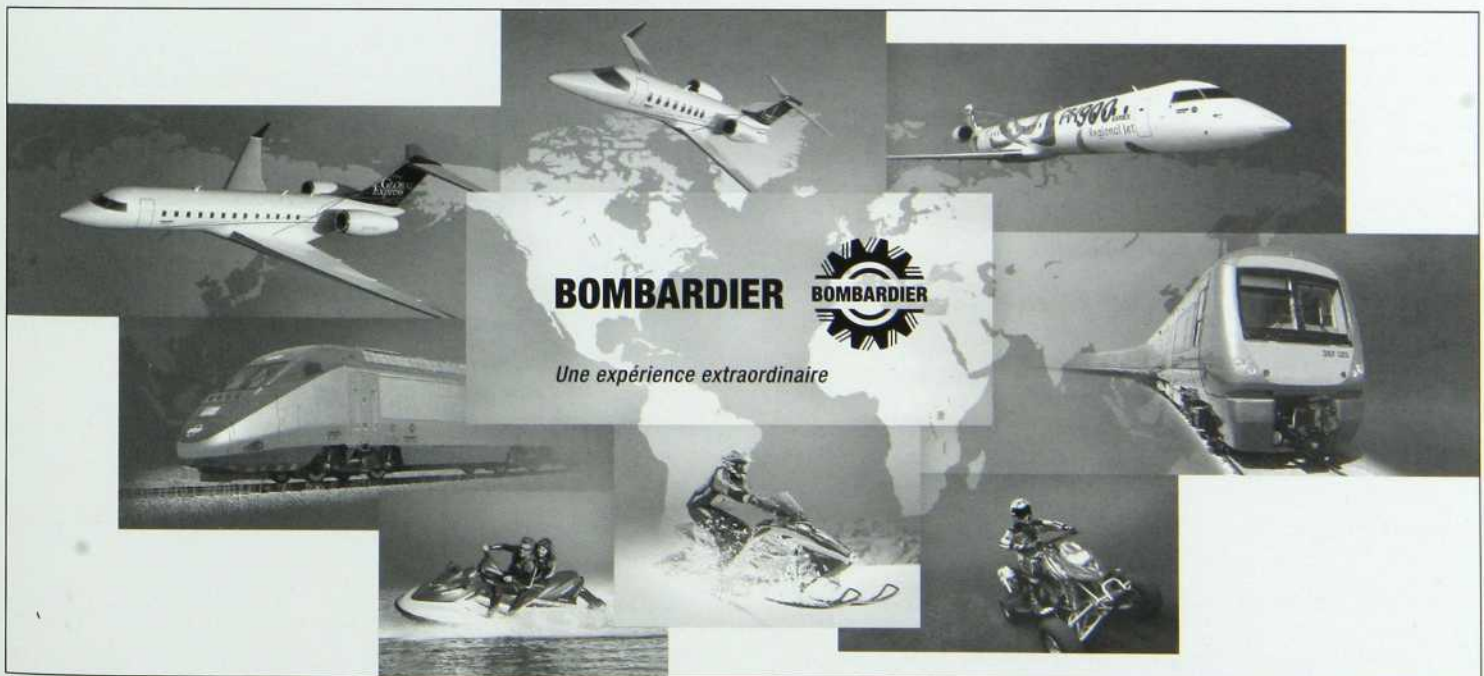
BUREAU LAVAL:
321, boul. Curé-Labelle,
Laval (Québec) H7L 2Z9
Tél.: (450) 625-2210
Fax: (450) 625-2781



BOMBARDIER

BOMBARDIER

Une expérience extraordinaire



Liste des nouveaux membres

MONTREAL

COMPAGNIE

RESPONSABLE

AHB 2000 Inc.	Alain Boisset
Augeo Software	Bernard De Savignies
Bongrain Export Overseas	Xavier Degroote
CGI	Michel Caisse
Cuzco Production	Patrick Burle
Elaine Fenton Design	Elaine Fenton
Groupe Encore I.T.S.	Didier Rabette
Groupe Hébert	Emmanuel Boileau
Hydro- Québec	Thierry Vandal
Investissements Desjardins	Marie- Agnès Chavane
Ivan Kasic	Ivan Kasic
Lakeshore Décor	Françoise Chanteau
Lessard Tremblay	Julie Lessard
Mercuri International	Antoine Manuel
Renaissance Montréal Hôtel	Michel Bourbeillon
Samet Gérard	Samet Gérard
Scotia Mc Leod	Michel- Ango Lo Bono
Sofitel Montréal	Jean- Christophe Gras
Sofitel Montréal	Ivan P.Lebrun
Swan International	Guy Lieutier
Voyages Turquoise	Elena Feleccia

QUÉBEC

COMPAGNIE

RESPONSABLE

Absolu Communication Marketing	Jean- François Ermel
Atelier La Pomme	Hubert Beaudry
Auberge l'île Flottante	Marie- Pierre Feix
Dicos Technologies Inc.	Michel Tetu
ECL Services Inc.	Edgar Caillier
Emergence Entrepreneur	Alain Fecteau
Grondin- Poudrier- Bernier	Henri Grondin
Hôtel Le Germain- des- Prés	Christiane Germain
Investissement Québec	Anthony Prost
Mobilier de Bureau MBH	Michel Venkovic
Sani Gestion Onyx	Gaétan Blouin
Stratège Commerce International Inc.	Jacques Gingras
Via Route	Gilles Dion
Consultant	Serge Glories
Avocate	Valérie Jordi

TORONTO

COMPAGNIE

RESPONSABLE

Aspen Tech Canada	Pierre Grosdidier
Caisse de Réassurance	André Fredette
Cosmolane	Maud Julier Von Bodenthal
Diageo Canada	Eric Jacob
Dominique Selbonne	
Eurocopter Canada	Edouard Gaillat
Faurecia Automotive	Jacques Le Morvan
Florence GUILY- Davis Communications	Florence GUILY- Davis
Fritz Starber	Pat Westmoreland
FTZ Canada	Jean Fauquet

Graff Architect	Maurice Graff
Jean Gabillet	
Kuehne & Nagel International	Ollek Heinz
L'Occitane	Solange Strom
MacLeod Dixon LLP	Steven Rosenhek
Patrick Magnien	
Promosalons	Alison Cousland
Rexel Canada	Dominique Cateau
Royal Bank of Canada	Rjiv Puri

VANCOUVER

COMPAGNIE

France Bound

RESPONSABLE

Kerry Mc Keen

Nouvelle vie ... pour la CCFC Vancouver

VANCOUVER : le RENOUVEAU

Élu début Juillet dernier le nouveau Conseil d'Administration de la Section de Vancouver de la CCFC a la volonté clairement affichée de :

- doter la section, en pleine reconstruction, d'une existence légale -ce qui n'était pas le cas jusqu'à ce jour- en déposant prochainement des statuts, la faisant ainsi régulièrement enregistrer auprès des instances provinciales de Colombie-Britannique.

Sans statut officiel, il était quelque peu incohérent de vouloir rentrer dans la réalité économique des Provinces de l'Ouest.

- se structurer, et de se développer, afin de pouvoir servir les entreprises françaises déjà implantées, mais plus encore de pouvoir accueillir et aider de nouvelles entreprises françaises à la recherche d'informations et de contacts sur le Grand Vancouver et la Colombie-Britannique.

Avec l'appui du Consul Général de France, Mr. Jean-Yves Defay, et en collaboration avec le Poste d'Expansion Économique au Consulat de France, nous allons faire en sorte pour redynamiser la présence commerciale française à Vancouver et en Colombie-Britannique.

Il s'agit d'un véritable renouveau de la section Vancouver.

La somme de travail à mettre en oeuvre pour recréer une visibilité, puis une crédibilité, dans cet Ouest où les entreprises françaises sont encore trop peu nombreuses, est énorme.

La volonté du Conseil d'Administration est à la mesure du challenge.

D'ores et déjà nous assurons, grâce à la présence d'un stagiaire, une permanence au bureau CCFC Vancouver.

Prochainement mis en ligne, les pages web français/anglais, spécifiques Vancouver, seront en mesure de donner informations et contacts utiles.

Amis lecteurs, lorsque vous serez en déplacement à Vancouver, n'hésitez pas à nous contacter, mais aussi à faire savoir autour de vous que la Section Vancouver de la CCFC est de nouveau active. □

Nos coordonnées :

1671 West 3rd Avenue - Vancouver
tél. (604) 632-3309 - fax (604) 608-0330

Petit- Déjeuner Conférence du 12 juillet 2002

Ernest- Antoine Seillière, Président du MEDEF

La CCFC a eu l'honneur de recevoir Monsieur Ernest- Antoine Seillière, Président du MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) à l'occasion d'un petit- déjeuner conférence à l'hôtel Intercontinental le 12 juillet dernier

Plus de 120 personnes ont assisté à sa brillante allocution sur le thème « France- Québec : quelles opportunités pour le Québec en Europe et pour la France en Amérique ». Il nous a présenté les grandes forces économiques du Québec et du Canada , en mettant l'accent sur sa forte croissance n'égalant aucun autre État à l'heure actuelle. Il s'est montré réellement impressionné par le climat humain régnant dans les entreprises françaises implantées à Montréal « qui se révèle être d'une maturité supérieure à celui que l'on trouve en Europe ou on est encore très crispé ». □



Monsieur Ernest- Antoine Seillière,
Président du MEDEF



Ernest- Antoine Seillière et
Jean Fortier, Président du CORIM

LE CONSEIL
DES RELATIONS
INTERNATIONALES
DE MONTRÉAL



Éric Bellerose de Scads,
Meilleur score brut homme

8ème Classique de Golf de la Chambre de Commerce Française au Canada

La journée du 9 septembre 2002 restera dans les mémoires...elle peut se résumer en trois mots : chaleur, ambiance et rires!!

Plus de 140 participants se sont donc donnés rendez-vous au Club de la Vallée du Richelieu pour honorer le 8ème Classique de Golf de la CCFC sous un soleil de plomb qui n'a en rien gâché le plaisir bien au contraire...



François Tétreault, Aspect, heureux gagnant de
2 billets A/R Montréal- Paris. Air Transat

Joueurs confirmés ou débutants, membres de la CCFC ou futurs membres, tous ont pu apprécier la qualité du terrain, le niveau de jeu, les rafraîchissements et autres gourmandises offerts sur le parcours contribuant ainsi au confort de la journée.

De retour du terrain, les visages colorés, les participants ont savouré un dîner gastronomique proposé par le Club de la Vallée du Richelieu et dont la renommée n'est plus à faire.

Plus de 15 prix de présence ont été offerts au cours de la soirée et nous remercions encore nos généreux et fidèles commanditaires.



Chantal Roy du Groupe Morzaco,
meilleur score brut femme

Nous tenons à remercier notre dynamique comité organisateur sous la Présidence de Guyline Bonabe de Rougé qui a mené d'une main de maître cette 8ème édition.

Merci à tous, pour votre dévouement et votre engagement...
À l'année prochaine, septembre 2003!! □

air transat 15^{ans}

les plus belles vacances depuis 15 ans





La Chambre de Commerce française
 au Canada et PricewaterhouseCoopers
 présentent le **concours de l'entrepreneur
 de l'année 2003** qui aura lieu à Montréal
 le 26 mars prochain.



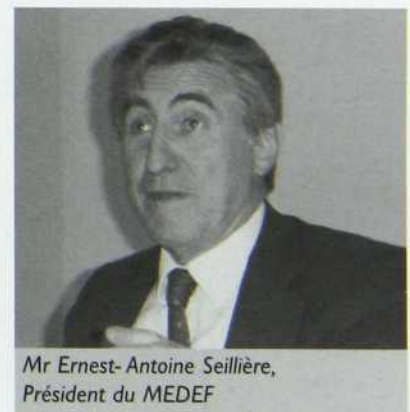
Concours de
 l'entrepreneur
 de l'année

2003

Infos vie de la CCFC Toronto

Déjeuner Conférence 10 juillet 2002 Monsieur Ernest- Antoine Seillière, Président du MEDEF

On July 10th the Toronto Chapter hosted a luncheon at the Board of Trade with Ernest Antoine Seillière as guest speaker. Mr. Seillière (le patron des patrons) was accompanied by the delegates of 16 French companies with links with Ontario, plus representatives of 3 national French newspapers, La Tribune, Le Figaro and l'Express. The topic of Mr. Seillière ' speech was how to develop the already very strong relationship between Ontario and French corporations. The luncheon was attended by over 150 persons, which was a success considering the beautiful day of July on which it took place. Mr. Seillière is well known to be very outspoken and not to use 'la langue de bois', namely to speak like most politicians. He did not disappoint his audience and was clear in his analysis of the problems French companies face in France, which have an impact on their potential for development outside the country. This luncheon was sponsored by Alcatel Canada, Aventis Pasteur Canada, PanAbrasive and Société Générale (Canada). □



Mr Ernest- Antoine Seillière,
 Président du MEDEF



La 6ème édition du Tournoi de Golf de la CCFC section Québec

La sixième édition du Tournoi de Golf de la CCFC, section Québec, s'est déroulée le 23 septembre dernier au Mont Tourbillon, réunissant plus de 100 golfeurs. Le foursome gagnant, composé de Marcel Champagne, Centre financier aux entreprises Caisse Desjardins du Nord-Ouest de Québec, Jean Gauthier, Celluboutique, Jean Gagnon, et Jean Garneau, se sont vus attribuer un magnifique prix (4 paires de billets de théâtre) offert par la Salle Albert Rousseau.

Bravo à M. Marcel Champagne, Centre financier aux entreprises Caisse Desjardins du Nord-Ouest de Québec, qui a gagné le prix de participation, deux billets aller-retour Montréal-Paris sur les ailes d'Air France. Nous remercions nos commanditaires qui nous ont permis d'offrir de merveilleux prix. Merci à Air France, Yves Rocher, La Salle Albert Rousseau, Biogénie S.R.D.C., CO2 Solution, Banque Nationale du Canada, Celluboutique, Biogénie S.R.D.C, Hôtel Château la Terrasse, Club Happy Few, Hôtel Château Laurier, Produits Sanitaires Lépine Inc., Hôtel Royal William... Merci à Alain Alzas, responsable de l'organisation. □



Monsieur Marcel champagne, Caisse Desjardins, heureux gagnant de 2 billets aller- retour Montréal- Paris



Le foursome gagnant du tournoi : Marcel champagne, Jean Gauthier, Jean Gagnon et Jean Garneau



Programme Privilèges - CCFC, section Québec

Présentez votre carte de membre dans les établissements partenaires et vous obtiendrez des avantages sur vos achats. Ces offres sont accessibles à tous les membres de la CCFC, toutes sections confondues. Sortez votre carte de membre au :

Auberge L'Île Flottante

1657, chemin Royal CPI27,
à St Laurent de l'Île d'Orléans
Téléphone : (418) 828 - 9476
Privilèges à déterminer

Atelier La Pomme

47, sous-Le-Fort, à Québec
Téléphone : (418) 692- 2875
10 % sur les collections cuirs et fourrures

Courtier Idéal

5350, Bld Henri-Bourassa # 202 à Québec
Téléphone : (418) 624-4444
Certificat cadeau de 350,00 \$ sur achat ou vente
d'une propriété d'une valeur de plus de 50000 \$.

Déménagement Métrobec

1041, Bld Pierre-Bertrand # 150 à Québec
Téléphone : (418) 686-5665
5 % de rabais sur tout déménagement.

Fairmont - Château Frontenac

1, rue des Carrières - Vieux Québec
Téléphone (réservation) : (418) 692 - 3861
10 % sur le tarif régulier applicable à la date choisie sur les
chambres : Fairmont Or - Fleuve, Fairmont Or - Ville,
Frontenac Première, Fairmont Deluxe, Fairmont

Les Folies de Paris

252, Saint Joseph Est, à Québec
Téléphone : (418) 523-4777
20 % d'escompte sur le souper/spectacle ou
spectacle seulement.

Hôtel Château Laurier

1220, Place Georges-V Ouest à Québec
Réservation : (418) 522-8108 ou au 1-800-463-4453
Tarifs corporatifs en vigueur 7 jours sur 7, à l'exception des
fins de semaines du Carnaval de Québec, ainsi que les fins
de semaines des mois de juillet et d'août.
Du 22 avril au 14 mai 2002 : 94 \$;
Du 15 mai au 14 octobre 2002 : 129 \$; Chambre
luxueuse : 40 \$ de plus ; personne additionnelle : 10 \$

Hôtel Germain-de-Prés

1200, avenue Germain-des-Prés, à Sainte-Foy
Réservation sans frais : 1- 800 - 463-5253
Tarif valable du 1er mai 2002 au 30 avril 2003, du
dimanche au jeudi inclusivement, taxes en sus, pour un
maximum de 10 chambres :
Régulière : 115,00 \$ (occupation simple ou double).
Supérieure : 145,00 \$ (occupation simple ou double).
Tarif commissionnable aux agences de voyages.
Pour plus de 10 chambres, communiquer au
(418) 658-8782 # 127

Hôtel Royal William

360, Charest Est, à Québec
Réservation : (418) 521-4488
Tarif corporatif spécial :
Valide du dimanche au jeudi soir sur réservation : de 99
\$ à 159 \$, du 1er juin 2002 au 30 avril 2003. (incluant
petit-déjeuner appels locaux sans frais, accès Internet
haute vitesse, café à la chambre).

Restaurant Le Sainte-Victoire

380, Charest Est à Québec
Réservation : (418) 525-5656
20 % de réduction en soirée et sur la nourriture seulement

Restaurant Chez Rabelais

2, Petit Champlain à Québec
Réservation : (418) 694-9460
20 % sur le total de la facture (nourriture et boisson)

Restaurant L'Astral

1220, Cours du Général de Montcalm à Québec
Réservation auprès de Madame Manon Dion :
(418) 647-2222
20% de rabais sur le repas du soir incluant certains vins
sélectionnés. (Exception : St-Valentin, Pâques, fête des
mères, 31 décembre, 1er et 2 janvier).

Restaurant La Cremaillère

21, rue Saint-Stanislas à Québec
Réservation : (418) 692-2216
Du 15 octobre au 15 mai, 20 % de réduction sur le prix
de la facture. Valable du dimanche au samedi.

Restaurant Louis Hébert

668, Grande Allée Est à Québec
Réservation : (418) 525-7812
15 % d'escompte sur toute la facture de restaurant,
incluant le vin pour les repas du soir.

Restaurant «Paris-Brest»

590, Grande Allée Est à Québec
Réservation : (418) 529-2243
10 % Le soir uniquement. Excepté le 31 décembre.

Ristorante La Perla

1274, rue Chanoine-Morel à Québec
Réservation : (418) 688-6060
10 % de rabais sur les repas

Via Route

2605, Bld Wilfrid Hamel à Québec
Réservation : (418) 682-2660
5 % de rabais sur location d'automobiles

Opportunités d'affaires

LIVES INTERNATIONAL

LIVES INTERNATIONAL (18 AU 22 NOVEMBRE):

Conçoit et commercialise des systèmes de validation de process thermique et de monitoring pour salle blanche. Ces procédés s'adressent aux industries fabriquant des médicaments sous conditions stériles.

Objectif de mission : recherche de clients finaux ou de prescripteur



SCS PTC (25 AU 29 NOVEMBRE):

Système de communication d'entreprise via l'intranet qui utilise l'économiseur d'écran comme support de communication aux employés.

Objectif de mission : recherche de clients finaux (grands comptes)



ARMADILLO (25 AU 29 NOVEMBRE):

Cette société réalise des bases de données de gestion relationnelles et documentaires en mode client/serveur et Intranet/Internet.

Objectif de mission : recherche d'un partenaire financier et technique pour intégrer la technologie Armadillo et la développer techniquement et commercialement



LABO GER.S (20 AU 24 JANVIER) :

Fabricant de crèmes cosmétiques haut de gamme grand public qui traitent les causes internes des problèmes de peau.

Objectif de mission : Recherche de distributeurs canadiens pour la marque Millérial, ligne dermobiologique.



EXPE BTP (25 AU 29 NOVEMBRE) :

Entreprise spécialisée dans la réalisation de travaux en hauteur et d'accès difficile.

Objectif de mission : développer un service de formation en travaux d'accès difficiles, en hauteur et sur corde.

JOURNÉES PAYS CANADA EN CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISES PRÉVUES EN FRANCE :

Tarbes : 5 novembre 2002

Saint-Dizier : semaine 2/2003

Chaumont : semaine 2/2003

Brives : semaine 2/2003

Grenoble : semaine 2/2003

Pour tout renseignement, vous pouvez contacter
Frédéric Lhotellier ou Claire Gérardin au: (514) 281-1246

Desjardins change la vie du monde...

...dans toutes les régions du Québec

- Au Québec, Desjardins a plus de points de service que tous ses concurrents réunis et c'est la seule institution financière présente dans près de 600 villes et villages.
- Au Québec, Desjardins est le premier employeur privé avec 36 850 employés, pour une masse salariale totale de 1,5 milliard de dollars.
- Par le financement qu'il apporte à près de 45 % des entreprises québécoises, Desjardins est associé à plus de 40 % des emplois créés annuellement au Québec.
- En 2001, Desjardins a obtenu des excédents de 601 M\$ et a retourné à ses membres et au milieu une somme record de 300 M\$, soit 269 M\$ en ristournes et 31 M\$ en commandites, en dons et en bourses d'études.
- En 2001, Desjardins a versé 41 M\$ en ristournes sur les prêts aux entreprises, ce qui équivaut à une réduction moyenne de 0,33 % sur les taux d'intérêt convenus.



- desjardins.com est le site financier le plus fréquenté au Québec et le deuxième au Canada avec plus de 1,5 million de visites par mois.
- Par son service Accès D Affaires, auquel 37 000 entreprises sont inscrites, Desjardins offre aux entrepreneurs un outil parfait de gestion des affaires.

...et à l'échelle internationale

- La revue britannique *The Banker* situe Desjardins au 126^e rang des 1 000 plus importantes institutions financières, et ce, sur 30 000 institutions financières à travers le monde.
- Depuis plus de 30 ans, Développement international Desjardins conseille des institutions financières coopératives dans plus de 25 pays, rejoignant près de 3 millions de personnes et gérant un actif de 2,1 milliards de dollars.



Conjuguer avoirs et êtres



Produits Chimiques CCC Ltée

Notre équipe d'experts commerciaux vous donnera le pouvoir de gagner

Produits Chimiques CCC allie des dizaines d'années d'expérience de l'industrie à une expertise technique, à une vaste gamme de produits et à une solide logistique partout au Canada.

Nous recherchons constamment dans le monde entier de nouveaux produits, de nouveaux fournisseurs et de nouveaux services qui peuvent vous apporter - à **vous**, nos clients - des solutions technologiques innovatrices.

Laissez-nous mettre tout cela à votre service.

1-800-361-3192

9999, ROUTE TRANSCANADIENNE,
SAINT-LAURENT QC H4S 1V1

TÉL : 514-333-7820 • FAX : 514-331-9206

www.canadacolors.com

TORONTO MONTRÉAL ELMIRA VANCOUVER
CALGARY EDMONTON WINDSOR WINNIPEG



DISTRIBUTION RESPONSABLE



ISO 9002
Certified



Gestion responsable :
un engagement envers
le public



revêtements
éco-responsables®

Le bon produit
au bon moment

Intégrité

Éthique

Tradition

Stabilité



Remerciements

MERCI À NOS ANNONCEURS

6	ACCOR	9	DP EXPOS SERVICES
40	ADECCO	17	ESSILOR CANADA
2	AIR FRANCE	21	EUROPACK
C2	AIR TRANSAT	23	FRITZ STARBER
C4	BELL CANADA	19	LANGLOIS GAUDREAU
31	BOMBARDIER	23	LETTE & ASSOCIÉS
39	CANADA COLORS	7	LONGVIEW
27	CHEZ LA MÈRE MICHEL	5	OGILVY RENAULT
7	CGEY	3	PWC
29	COLLÈGE MARIE DE FRANCE	23	PROMOSALONS
27	DE GRANDPRÉ CHAIT	31	PROPRI- GESTION
9	DEMERS BEAULNE	C3	SOFITEL MONTRÉAL
38	DESJARDINS		

www.decouvrez.qc.ca

*Pour recruter et sélectionner les personnes...
Pour évaluer le potentiel des individus...*

*Pour accompagner les équipes...
Pour accompagner les leaders...*

Groupe
Adecco
Québec

Votre partenaire global en ressources humaines
Québec (418) 522-9922 • Montréal (514) 845-4255



ouverture



SOFITEL
ACCOR HOTELS & RESORTS

Montréal

1155, RUE SHERBROOKE OUEST, MONTRÉAL, QUÉBEC

SOFITEL, C'EST ÉGALEMENT PLUS DE 150 ADRESSES DE PRESTIGE QUI DÉCLINENT L'ART DE VIVRE À LA FRANÇAISE À TRAVERS LE MONDE. SOFITEL EST DÉJÀ PRÉSENT À : NEW YORK, WASHINGTON LAFAYETTE SQUARE, PHILADELPHIE, CHICAGO WATER TOWER, CHICAGO O'HARE, MINNEAPOLIS, MIAMI, HOUSTON, SAN FRANCISCO BAY ET LOS ANGELES. PROCHAINES OUVERTURES : VENISE, CANCÚN, BUENOS AIRES... ET D'AUTRES ENCORE.

RÉSERVATIONS : (514) 285-9000

www.sofitel.com



▶ Leader européen et groupe mondial de l'hôtellerie et des services



Spécialisé dans les jouets? Pensez aux jouets
et seulement aux jouets.

Concentrez-vous sur vos affaires et laissez Bell s'occuper du reste.

Les solutions Affaires réseau de Bell vous offrent une gamme complète d'applications — du commerce électronique, à la sécurité, en passant par l'hébergement et la gestion de réseau. Toutes se développent à votre façon, au rythme de vos besoins d'affaires, et fonctionnent à même le réseau de Bell et non le vôtre.

Oubliez l'achat, l'installation ou l'entretien coûteux d'équipement et de logiciels. Oubliez aussi les casse-tête de gestion de systèmes complexes, d'intégration et de compatibilité. Avec les Affaires réseau, Bell met toute son infrastructure et son expertise de gestion à votre portée — ainsi, vous pouvez mieux vous concentrer sur vos affaires.

Appelez votre représentant
Bell ou visitez le
www.affairesreseau.bell.ca/24

allez-y

