

LA PRESSE



STÉPHANIE GRAMMOND  
LES PARENTS MACOUTES  
DES GARDERIES  
PAGE 4

PORTFOLIO

TRANSFERTS D'ENTREPRISES  
PLANIFIER ET SAVOIR LÂCHER PRISE  
PAGES 6 ET 7

# AFFAIRES



PRATT & WHITNEY  
DES EMPLOYÉS  
EN CONGÉ FORCÉ  
PAGE 5

↓ S&P TSX  
14 922,44  
-115,97 (-0,77%)

S&P 500  
FERMÉ

DOW JONES  
FERMÉ

PÉTROLE  
FERMÉ

↓ DOLLAR  
88,25 ¢US  
-0,75 ¢US



## CONDAMNÉE POUR LICENCIEMENTS ILLÉGAUX

L'affaire avait fait scandale à l'époque. L'entreprise américaine IQT avait congédié sans préavis 1200 téléphonistes canadiens, sans même verser leur dernière paye. Trois ans plus tard, un tribunal vient de condamner l'entreprise et ses dirigeants pour licenciement collectif illégal.

À LIRE EN PAGE 3

PHOTO MARCO CAMPANOZZI, ARCHIVES LA PRESSE



CHUTE DU PRIX DU PÉTROLE  
DES GAGNANTS ET DES PERDANTS  
PAGE 2

PHOTO ARCHIVES LA PRESSE CANADIENNE



HOCKEY JUNIOR  
QUÉBECOR  
S'EMPRE DES  
REMPARTS  
PAGE 4

PHOTO PASCAL RATTHE, LE SOLEIL

VENDREDI FOU  
SUPER SOLDE

«BLACK FRIDAY»

3 JOURS SEULEMENT VENDREDI | SAMEDI | DIMANCHE

JUSQU'À

70%

DE RABAIS  
SUR MARCHANDISE  
SÉLECTIONNÉE

ERNEST.CA

## LA PRESSE AFFAIRES

# Les cours du pétrole décrochent

Les cours du brut ont chuté de plus de 6 %, hier, après la décision de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) de ne pas réduire sa production. Le cartel dominé par l'Arabie saoudite espère ainsi ne pas céder trop de parts de marché à ses concurrents, surtout les États-Unis, dont la production explose depuis 2008. Les cours du pétrole ont plongé de plus de 30 % depuis juin, atteignant hier un creux des quatre dernières années.



SYLVAIN LAROCQUE

## Les prix de l'essence

En avril, le litre d'essence ordinaire se vendait environ 1,50 \$ dans la région de Montréal. Hier, le prix moyen était de 1,22 \$, selon la Régie de l'énergie, soit 19 % de moins. Il faut remonter à 2011 pour retrouver un prix aussi bas. À Ottawa, on peut faire le plein à 1,03 \$ alors qu'en Alberta, on s'en tire à moins de 95 cents. Aux États-Unis, le prix moyen est passé de 3,71 \$US le gallon en avril à 2,79 \$US, un recul de 25 %. La baisse a été moindre au Canada en raison de la dépréciation du huard, le pétrole se transigeant en dollars américains.

## Les ventes d'autos

Avec la baisse des prix de l'essence, les ventes de voitures et de camionnettes s'accroissent. La croissance a atteint

3 % dans le monde en octobre. Elle a dépassé les 6 % aux États-Unis, au Canada et en Europe. Dans un rapport publié hier, la Banque Scotia prédit que cette tendance se poursuivra, plus particulièrement dans le segment des véhicules énergivores. C'est une bonne nouvelle pour les constructeurs, les véhicules utilitaires sport présentant une marge bénéficiaire plus élevée que les voitures. Pour l'instant, ce changement de comportement d'achat n'a pas eu trop d'impact sur l'environnement puisque les nouveaux véhicules sont, somme toute, moins polluants, a récemment constaté le Transportation Research Institute de l'Université du Michigan.

## Des gouvernements aux aguets

En Alberta, la culbute des cours du pétrole a déjà retranché 154 millions de dollars au surplus du gouvernement pour l'exercice en cours. La province n'a pas encore de quoi paniquer : pour l'instant, on prévoit que l'excédent atteindra tout de même 933 millions.



PHOTO MARTIN TREMBLAY, ARCHIVES LA PRESSE  
Avec la baisse des prix de l'essence, les ventes de voitures et de camionnettes s'accroissent. Dans un rapport publié hier, la Banque Scotia prédit que cette tendance se poursuivra, plus particulièrement dans le segment des véhicules énergivores.

## Une stimulation de la croissance mondiale?

La déroute du pétrole freinera sans doute les investissements dans les nouveaux projets d'extraction, mais les autres industries profiteront de la baisse des prix de cette ressource vitale. La banque américaine Citigroup

estime que les économies pourraient atteindre 1100 milliards par année à l'échelle mondiale si les cours du brut demeurent bas pendant un certain temps. Les difficultés auxquelles font face les pays producteurs pourraient être en partie contrebalancées par la dépréciation de leur devise, ce qui donnera un coup de pouce à leurs fabricants exportateurs.

## Junex découvre du pétrole en Gaspésie

JULIEN ARSENAULT  
LA PRESSE CANADIENNE

Junex (TSXV: JNX) a fait un pas de plus vers une production commerciale en Gaspésie en annonçant hier que ses travaux de forage terminés le 20 novembre dernier avaient permis la découverte de pétrole dans l'un de ses puits.

Cette annonce a stimulé l'action de la société, qui s'est appréciée de près de 40 % hier, à la Bourse de croissance TSX, pour s'échanger à 55 cents.

Situé à quelque 20 kilomètres à l'ouest de la ville de Gaspé, le puits Galt No 4 Horizontal était le premier puits horizontal d'exploration pétrolière foré par l'industrie pétrolière dans cette région.

Junex n'a toutefois pas précisé quelle quantité de pétrole avait été découverte, affirmant qu'elle était « significative ».

Son président et chef de la direction, Peter Dorrins, a souligné que le forage a respecté le budget prévu et qu'il avait été réalisé dans un temps record, soit 37 jours, alors que Junex en prévoyait 55.

M. Dorrins a fait savoir que cette découverte permettait à Junex de se rapprocher d'une production commerciale à Galt.

Des essais devraient être effectués au cours des prochains mois afin de déterminer s'il est possible d'exploiter le puits de manière commerciale.

Par ailleurs, la foreuse utilisée pour le puits Galt No 4 Horizontal sera prochainement déplacée sur le site de forage Galt No 5 Horizontal, actuellement en cours de préparation.

L'entreprise détient un intérêt de 70 % dans la propriété de Galt. L'autre partie appartient à son partenaire, Bernard Lemaire. Junex détient également un intérêt de 100 % dans les permis adjacents.



PHOTO FOURNIE PAR GAZ MÉTRO  
Valener, véhicule d'investissement public dans la société en commandite Gaz Métro, a fait état d'une perte nette par action de 17 cents pour le trimestre clos le 30 septembre.

## La perte de la société Valener s'accroît

### Une hausse de la quote-part de la perte nette de Gaz Métro montrée du doigt

LA PRESSE CANADIENNE

La perte nette de Valener (TSX: VNR) s'est creusée de 55 % au quatrième trimestre pour atteindre 6,5 millions de dollars, ce que la société montréalaise a attribué hier à une hausse de la quote-part de la perte nette de Gaz Métro, dans laquelle elle détient une participation d'environ 29 %.

Valener, véhicule d'investissement public dans la société en commandite Gaz Métro, a fait état d'une perte nette par action de 17 cents pour le trimestre clos le 30 septembre, ce qui se compare à une perte nette de 4,2 millions, ou 11 cents par action, pour la période correspondante de l'exercice précédent.

La quote-part de la perte nette de Gaz Métro a atteint 8,8 millions au quatrième trimestre, alors qu'elle était de 5,9 millions un an plus tôt.

Valener affiche pour l'ensemble de l'exercice un bénéfice net attribuable aux actionnaires de 36,7 millions, ou 97 cents par action, en baisse de 1 % par rapport à celui de 37,1 millions, ou 99 cents par action, engrangé l'an dernier.

En excluant les éléments non récurrents, le bénéfice annuel s'est aussi chiffré à 36,7 millions, ou 97 cents par action, mais il se compare à un bénéfice récurrent de 34 millions, ou 90 cents par action, pour l'exercice 2013.

Cette augmentation de 7,9 % des

profits annuels ajustés résulte de la hausse du bénéfice net ajusté de Gaz Métro, qui est lui-même attribuable à la progression des volumes de gaz naturel et d'électricité distribués au Québec et au Vermont, aux synergies générées par l'intégration de Green Mountain Power avec Central Vermont Public Service, ainsi qu'à l'effet favorable de la dépréciation du dollar canadien sur les résultats des activités américaines.

La nature saisonnière des activités de Gaz Métro et la plus faible demande en énergie durant les mois d'été font en sorte que les deux premiers trimestres de ses exercices financiers sont habituellement ceux qui génèrent de plus forts revenus et une meilleure rentabilité.

#### Dividende trimestriel

Par ailleurs, le conseil d'administration de Valener a déclaré un dividende trimestriel de 25 cents qui sera versé le 15 janvier aux actionnaires ordinaires inscrits au 31 décembre.

En plus de sa participation dans Gaz Métro, Valener détient une participation indirecte de 24,5 % dans des projets éoliens développés en collaboration avec Gaz Métro et Boralex (TSX: BLX).

L'action de Valener a reculé de 17 cents hier à la Bourse de Toronto, où elle a clôturé à 16,20 \$.

## SÉRIE PLANIFICATION SUCCESSORALE LA FIDUCIE TESTAMENTAIRE



À ne pas manquer ce samedi dans Affaires

LA PRESSE

# IQT et ses dirigeants à l'amende

Le licenciement des salariés d'un centre d'appels de Laval était illégal, tranche le tribunal

Trois ans après le congédiement sans préavis de 1200 téléphonistes canadiens, l'entreprise américaine IQT et ses dirigeants viennent d'être condamnés pour licenciement collectif illégal. Les audiences du tribunal ont mis à jour les coulisses de la mise à mort brutale de ce sous-traitant de Bell Canada.

VINCENT LAROUCHE

## Des signes avant-coureurs

La poursuite intentée par la Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP) concernait uniquement le centre d'appels d'IQT à Laval, où 491 salariés avaient été mis à pied le 15 juillet 2011. L'entreprise y exploitait un centre d'appels comme sous-traitant pour le service à la clientèle de Bell Canada, seul client d'IQT.

L'entreprise dirigée par deux investisseurs new-yorkais, Alex Mortman et son père David Mortman, avait commencé à montrer des signes de mauvaise santé financière bien avant la fermeture.

« Dans les mois précédents, il y a eu des problèmes au niveau de la paye. Moi je n'en ai pas eu, mais beaucoup de gens ont reçu des chèques qui ont rebondi, des payes qui ne rentraient pas, des bonus qui ne rentraient pas. M. Alex Mortman était venu, car il y avait un département qui avait décidé de faire la grève tant que leur problème de paye n'était pas réglé. Il était venu dire que tout allait être réglé », a relaté Pierre-Yves François-Toussaint, un employé licencié appelé à la barre par la procureure du DPCP, M<sup>e</sup> Karine Petroff.

Pierre Crevier, directeur de site à Laval au moment de la fermeture, a quant à lui raconté qu'il y avait déjà plusieurs mois que l'entreprise avait commencé à remplir les chèques de paye des employés à la main. « On ne se doutait de rien. Ils avaient changé de système de paye et ils disaient avoir des difficultés avec le système bancaire, alors on faisait tout à la main. Ça devait être approuvé ensuite par quelqu'un de la comptabilité. »

## Ultime tentative de sauvetage

John Dinardo, président de Nordia, une filiale détenue à 100 % par Bell Canada active dans le service à la clientèle, est venu raconter au tribunal son ultime tentative pour sauver les emplois de Laval.

À l'époque, IQT était un de ses importants fournisseurs en matière de centres d'appels. Quand il a su que l'entreprise était sur le point de fermer son centre de Laval, M. Dinardo a passé une partie de la nuit debout, à négocier une sortie de crise.

« Il y a eu plusieurs conversations avec les avocats, la banque Wells Fargo, Alex Mortman, son père David, leur avocat, les gens de Bell et moi pour Nordia », a-t-il raconté.

« La banque avait dit qu'elle ne mettait plus d'argent, les Mortman n'avaient plus d'argent et c'était la paye le lendemain, il fallait mettre la clé dans la porte, car ils n'avaient plus de sous. Nous on voulait prendre possession du site de Laval, l'acheter avec certaines conditions, évidemment. La banque a refusé notre offre, elle voulait qu'on prenne l'entreprise au complet. Ça ne nous intéressait pas, ça n'a pas fonctionné. »

## Le dernier matin

Le matin du 15 juillet 2011, à 9h, le directeur de site Pierre Crevier a découvert que tous les systèmes informatiques d'IQT à Laval étaient soudainement non fonctionnels. Il a communiqué avec un dirigeant de l'entreprise, qui lui a demandé de



Le 15 juillet 2011, 491 salariés du centre d'appels d'IQT à Laval ont appris qu'ils étaient mis à pied et qu'ils ne recevraient pas leur paie des deux dernières semaines. La Loi sur les normes du travail prévoit pourtant un préavis réglementaire de 16 semaines pour un tel licenciement collectif.

réunir son équipe de direction pour une conférence téléphonique.

Au bout du fil, la voix leur a annoncé la fin immédiate des activités. « Ils ont annoncé que la compagnie avait décidé de faire faillite et que malheureusement les deux dernières semaines ne seraient pas payées, que les gens avaient fait du travail bénévole et qu'il fallait fermer le bureau », a témoigné M. Crevier.

« Tout le monde a été pris par surprise, a-t-il raconté. À 10h30, je rencontrais tout le centre d'appels pour leur annoncer que malheureusement, on n'avait plus d'emploi. J'ai communiqué avec le corps policier pour que tout se passe en douceur. Et vers midi, je crois que tout le monde était parti. On avait mis la clé dans la porte et on n'est jamais retournés par la suite. »

## Aucune collaboration des dirigeants

En vertu de la Loi sur les normes du travail, toute entreprise qui licencie plus de 10 personnes simultanément pour des motifs économiques doit avertir au préalable le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que les travailleurs. Pour un licenciement de plus de 300 employés, le préavis réglementaire est de 16 semaines.

Les montants des amendes sont spécifiés par la loi et calculés en fonction du nombre de salariés et du nombre de semaines de préavis manquantes. Les sommes recueillies sont versées à un fonds provincial d'aide à l'emploi géré par le ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale, qui avait encouru d'importantes dépenses pour offrir une aide financière d'urgence aux licenciés et les aider à se trouver un nouvel emploi, à l'époque.

« Pour IQT, ce qui est spécial, c'est qu'il n'y a pas eu d'avis du tout au ministre, a raconté Sophie Beauregard, d'Emploi-Québec, devant la cour. IQT était dans les mêmes locaux qu'un de nos centres locaux d'emploi et beaucoup d'employés se sont rendus immédiatement dans nos bureaux, en masse. » M<sup>me</sup> Beauregard dit avoir été incapable de parler aux propriétaires américains ce jour-là, alors qu'elle cherchait à dresser une liste des travailleurs laissés en plan.

« On voulait offrir des services de reclassement à ces gens-là et on n'avait aucun moyen de les rejoindre », a-t-elle expliqué.

L'entreprise n'a jamais aidé le Ministère à retrouver les travailleurs licenciés qui auraient pu avoir besoin d'assistance. « Les ressources humaines [d'IQT] n'avaient plus accès aux ordinateurs, à aucune donnée. J'ai dû me rabattre sur la compagnie qui

s'occupait de faire les payes, je leur ai envoyé un subpoena et on m'a envoyé la liste des employés », a ajouté Richard Bonin, inspecteur au Ministère.

## Contre-attaque des Mortman

Alex Mortman et David Mortman ne se sont même pas présentés à la cour le mois dernier lorsque la procureure Karine Petroff a exposé sa preuve. La juge de paix Nathalie DuPerron Roy, convaincue par l'exposé, a immédiatement condamné les deux hommes d'affaires à payer conjointement une

amende de 24 000\$ plus les frais de cour, en plus de condamner l'entreprise elle-même à une amende de la même somme.

Il y a quelques jours, les Mortman ont toutefois finalement donné signe de vie. Ils ont contre-attaqué en déposant au palais de justice de Laval une demande de rétractation de jugement, qui sera entendue le 10 décembre. Parallèlement, une autre poursuite du DPCP, concernant les licenciements collectifs d'IQT à Trois-Rivières, est toujours en attente d'être entendue.

La Presse a tenté à plusieurs reprises de joindre David et Alex Mortman à New York, sans succès.

**VENEZ RENCONTRER L'ÉQUIPE DE LA PRESSE+ PRÈS DE CHEZ VOUS**



**10 TABLETTES À GAGNER!**

L'équipe vous attend aux succursales suivantes :  
**Aujourd'hui de 11 h 30 à 14 h 30**

**Future Shop**  
Centre-ville  
470, rue Sainte-Catherine Ouest

**Ce samedi et dimanche de 10 h à 16 h**

**Future Shop**  
Galerias d'Anjou  
7400, boul. des Roseaies

**Future Shop**  
Centre Laval  
1540, boul. Le Corbusier

Pour connaître le calendrier complet de nos sorties, visitez [LaPressePlus.ca/calendrier](http://LaPressePlus.ca/calendrier).

\*Règlement disponible à La Presse. La valeur totale des prix est de 5200\$. Il y aura un tirage tous les lundis jusqu'au 22 décembre aux bureaux de La Presse.



## Pâtes et papiers Grève chez Tembec

Tembec a interrompu la production à son complexe industriel de Témiscaming après que des travailleurs eurent déclenché une grève mercredi en début de soirée.

Environ 650 travailleurs syndiqués de l'usine étaient en arrêt de travail. Quelque 200 autres travailleurs de l'usine ne sont pas syndiqués.

Le syndicat et l'entreprise de pâtes et papiers sont en négociations depuis le mois d'août. La convention collective de quatre ans a expiré le 30 septembre. Les travailleurs syndiqués avaient rejeté

la semaine dernière l'offre finale de l'employeur et appuyé un mandat de grève dans une proportion de 94 %.

Tembec a indiqué que le conflit de travail entraînerait un retard dans la mise en service de la chaudière haute pression et de la turbine, qui devait avoir lieu d'ici la mi-décembre. Tembec a récemment investi plus de 200 millions pour moderniser l'usine.

Tembec a un chiffre d'affaires annuel d'approximativement 1,6 milliard.

- La Presse Canadienne

## LA PRESSE AFFAIRES

## Les parents macoutes des garderies



STÉPHANIE  
GRAMMOND  
CHRONIQUE

Je comprends que les places fantômes dans les garderies sont du pur gaspillage. Mais ce n'est pas en demandant aux parents de jouer à la police, ni en les assommant avec une pénalité abusive de 3600\$, que Québec parviendra à « optimiser » les garderies subventionnées.

À première vue, le problème paraît énorme. Chaque année, Québec verse 280 millions dans le beurre, l'équivalent de 10 millions de journées où un enfant est inscrit à la garderie sans y être présent, selon le rapport de la Commission de révision permanente des programmes déposé cette semaine.

5 jours pour Noël et la relâche, il ne reste plus que 12 jours.

Douze jours, ce n'est pas tant que ça quand votre enfant est malade à répétition. Et je sais de quoi je parle.

■■■

Tout de même, le phénomène des places fantômes existe bel et bien. Pourquoi?

Premier coupable: le manque de places.

Obtenir une place dans une garderie subventionnée relève du défi. Quand un centre de la petite enfance (CPE) vous téléphone pour vous offrir une place, souvent plusieurs mois avant la fin de votre congé

n'est guère mieux d'un point de vue strictement financier. Le gouvernement devra quand même allonger les subventions, alors que vous auriez pu garder votre enfant à la maison jusqu'à la fin de votre congé.

Deuxième coupable: le manque de flexibilité.

Pour maximiser leurs revenus, les garderies subventionnées favorisent les enfants inscrits à temps plein. Il y a tellement de parents qui cherchent une place, pourquoi se casseraient-elles la tête pour offrir des places à temps partiel?

Cela ne laisse aucune chance aux parents qui travaillent à mi-temps. Ils n'ont souvent pas le choix d'inscrire leur enfant cinq jours sur cinq, même s'ils le gardent à la maison quelques jours par semaine.

Idem pour les vacances estivales. Les parents qui ont deux mois de vacances l'été doivent continuer de payer la garderie subventionnée même si leur enfant reste tout l'été à la maison. C'est 52 semaines par année ou rien. Pendant tout ce temps, Québec paie des subventions inutilement.

■■■

Pour régler le problème des places fantômes, la vraie solution serait donc de s'attaquer au manque de places et de flexibilité du réseau des garderies.

Mais Québec s'y prend complètement à l'envers. Il veut forcer tous les parents à entrer dans le moule. Pour « optimiser » les garderies subventionnées, le gouvernement veut obliger les enfants à fréquenter la garderie cinq jours sur cinq, les empêchant de passer plus de temps avec leurs parents.



PHOTO SARAH MONGEAU-BIRKETT, ARCHIVES LA PRESSE

Les places libres dans les CPE sont souvent à prendre ou à laisser.

Avec le projet de loi 27 déposé mercredi, le gouvernement veut imposer une sanction de 3600\$ aux parents, soit l'équivalent du coût réel de 3 mois de garderie. La somme est exorbitante! Beaucoup plus élevée que la pénalité de 250 à 1000\$ que Québec réserve aux garderies fautives.

Les parents sont déjà victimes du manque de places et de flexibilité des garderies subventionnées, voilà que Québec leur met la faute sur le dos! C'est vraiment le comble.

En agissant ainsi, Québec veut que les parents dénoncent les garderies qui les forcent à payer pour cinq jours au lieu de deux ou trois. Mais cette mécanique va transformer les parents en tontons macoutes, ces policiers à la solde du dictateur Duvalier qui faisaient régner la peur en Haïti. Au lieu de forcer les parents à jouer à la police,

pourquoi ne pas faire davantage d'inspections-surprises?

En plus, les balises ne sont même pas claires. Combien de jours un enfant pourra-t-il s'absenter de la garderie sans que papa et maman aient des ennuis? Il n'y a aucune directive à ce sujet. Les parents qui ont de longues vacances vont être sur le gros nerf.

Mais les plus grands perdants seront les parents qui ont des horaires atypiques. Par exemple, la maman qui travaille dans le commerce de détail et qui voit peu son tout-petit les soirs et la fin de semaine. Elle pourrait le garder à la maison durant une de ses journées de congé en semaine. Mais si Québec menace de lui imposer une pénalité de 3600\$, elle sera obligée d'envoyer son enfant toute la semaine. Résultat? L'enfant sera privé de sa mère. Et Québec n'économisera rien du tout. Un beau gâchis.

Les parents sont déjà victimes du manque de places et de flexibilité des garderies subventionnées, voilà que Québec leur met la faute sur le dos! C'est vraiment le comble.

Mais quand on divise le nombre de jours perdus (10 millions) par le nombre d'enfants qui fréquentent les garderies subventionnées (environ 220 000), on constate que chaque enfant s'absente 45 jours par année de la garderie. De ce nombre, il faut soustraire 13 jours fériés que les parents doivent payer même si les garderies sont fermées. Si on enlève ensuite 15 jours pour les vacances d'été et

parental, c'est à prendre ou à laisser. Si vous dites non, votre chance ne repassera pas. Si vous dites oui, vous serez obligé de payer 7,30\$ par jour, même si vous n'envoyez pas votre enfant tout de suite. Du coup, Québec versera aussi la subvention (jusqu'à 60\$ par jour), même si la place reste vacante durant plusieurs mois.

Remarquez, si votre enfant fréquente réellement la garderie durant cette période, ce

## À défaut des Nordiques, les Remparts

VINCENT  
BROUSSEAU-POULIOT

Québecor devient propriétaire d'une équipe de hockey qui élira domicile dans le nouvel amphithéâtre à Québec. Mais non, les Nordiques ne sont pas de retour à Québec.

Québecor a plutôt acquis hier l'équipe de hockey junior les Remparts de Québec, jusque là la propriété du groupe de Jacques Tanguay, l'ex-gardien du Canadien de Montréal Patrick Roy, Michel Cadrin et André Desmarais, président et co-chef de la direction de Power Corporation du Canada. Les Remparts joueront dès l'automne prochain au nouvel amphithéâtre de Québec, géré par Québecor. Son président et chef de la direction Pierre Dion estime que cette transaction « n'est aucunement en contradiction de notre volonté

d'acquérir une équipe de la LNH [à Québec]. Plus que jamais, Québecor est motivé [dans ce dossier] ». Dans le cas où Québecor ferait l'acquisition d'une équipe de la LNH, « les deux équipes cohabiteraient dans le même amphithéâtre », selon M. Dion.

Il y a un mois et demi, les Remparts et Québecor se rencontraient pour tenter de « voir comment les Remparts pouvaient se retrouver dans le nouvel amphithéâtre ». Les Remparts ont un bail à l'actuel Colisée Pepsi encore valide pour la saison 2015-16, mais le nouvel amphithéâtre construit au coût de 400 millions ouvrira ses portes en septembre 2015. « On a parlé de nos objectifs futurs, dit Jacques Tanguay en entrevue à *La Presse*. L'équipe n'était pas à vendre, [Québecor] n'était pas acheteur. Un club [de hockey junior] vit de la billetterie et des commandites, c'était

impossible [d'opérer l'équipe dans un amphithéâtre géré par une autre entreprise], on en a convenu rapidement. »

M. Tanguay, qui reste un actionnaire sans droit de vote et le président des Remparts,

« La transaction a été réalisée pour le bien-être des amateurs de hockey de Québec. » — Jacques Tanguay, président des Remparts

a indiqué que ses trois associés étaient d'accord avec la transaction. « La transaction a été réalisée pour le bien-être des amateurs de hockey de Québec », dit M. Tanguay, qui a été désigné hier par l'ancien groupe de propriétaires pour commenter la transaction. Il

s'agit d'une rare transaction d'affaires entre Québecor et la famille Desmarais, qui possède Gesca, un groupe de médias concurrent incluant notamment *La Presse*.

Deux équipes?

Si Québecor ne possède pas d'équipe de la LNH, l'entreprise a maintenant deux équipes de la Ligue de hockey junior majeur du Québec (LHJM), soit les Remparts et l'Armada de Blainville-Boisbriand, dont elle détient 70% des actions. Québecor a indiqué hier souhaiter garder ses actions de l'Armada.

Les règlements de la LHJM interdisent à un même propriétaire de posséder deux équipes, mais les propriétaires des 18 équipes ont voté hier de façon unanime approuvant la vente des Remparts à Québecor et donnant le mandat au

commissaire Gilles Courteau de trouver une solution pour l'Armada. Québecor pourra-t-elle conserver deux équipes? « Je dis ni oui ni non, dit M. Courteau. Je suis ouvert à toute possibilité qui peut survenir. »

Un ancien propriétaire de la LHJM, l'ex-joueur du Canadien Guy Carbonneau, est d'avis qu'un même propriétaire ne peut pas avoir deux équipes dans la même ligue à long terme. « Ça apporte beaucoup de problèmes, dit-il [...]. Je ne pense pas que [Québecor] veut mal faire, mais ce n'est pas le cas idéal [actuellement] », dit Guy Carbonneau, qui a fait partie du groupe de copropriétaires des Saguenéens de Chicoutimi pendant 12 ans, jusqu'en 2011.

Le montant de la transaction n'a pas été dévoilé officiellement. Selon *The Hockey News*, Québecor aurait payé entre 20 et 25 millions pour les Remparts.

**AFFAIRES**  
700

**715 FINANCEMENT**

ArgentDirect.com - Prêt de 750 \$ en 1 h.  
Sans enquête de crédit : 1 855 514-8446

**AVIS**  
La Presse se réserve le droit de refuser l'insertion de toute annonce contraire aux normes et traditions établies dans notre société.

**AVIS**  
800

**801 AVIS LÉGAUX**

AVIS est par les présentes donné qu'à la suite du décès de **CRISTIAN LANGEVIN**, domicilié au 1499 Chemin Saint-Henri, Mascouche, Qc, J7K 2N5, survenu le 3 février 2013, un inventaire a été reçu le 22 octobre 2014 devant Me Anouk Bouyssou, notaire. Cet inventaire peut-être consulté par les intéressés, à l'étude de Me Anouk Bouyssou notaire, situé au 3505 St-Martin ouest, Bureau 201, Laval, Qc H7T 1A2. Donné à Terrebonne ce 27 novembre 2014 par Louise Patenaude et Michel Dubé, liquidateurs.

## AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES SOUMISSIONS - ENCANS

Réunion publique le 9 décembre 2014 pour l'Évaluation environnementale de l'Administration portuaire de Toronto concernant le projet de prolongement de la piste de l'Aéroport Billy Bishop de Toronto.

L'Administration portuaire de Toronto procède à une évaluation environnementale de la proposition de Porter Airlines de prolonger la piste principale de l'Aéroport Billy Bishop de Toronto.

Une réunion publique aura lieu afin de fournir des renseignements, de favoriser la discussion, d'expliquer les domaines et le processus de l'étude, d'offrir un aperçu de la participation du public et de permettre aux membres du public de poser des questions et de formuler des commentaires.

Détails concernant la réunion :

**Mardi 9 décembre 2014**  
**De 18 h 30 à 21 h 30**  
**Metro Toronto Convention Centre, Édifice Nord, salle 107**  
**255, rue Front Ouest**

L'évaluation environnementale fait partie des trois études menées par l'APT et entreprises à la demande du Conseil municipal de Toronto en vue de fournir des renseignements sur la proposition de Porter.

La rétroaction sera documentée tout au long du processus et mise à la disposition du public.

Pour obtenir de plus amples renseignements, allez à :  
**BBTCARunwayEA.org**

## PRÉCISION

LOUIS  
CHÊNEVERT

Contrairement à ce qui était indiqué hier dans le titre de notre article sur le départ du PDG de United Technologies, la somme de 172 millions US à laquelle Louis Chênevert aura droit est une rémunération accumulée, et non une indemnité de départ.

## AVIS LÉGAUX APPELS D'OFFRES SOUMISSIONS - ENCANS

Appel d'offres

**Montréal**

Direction générale adjointe - Services institutionnels  
Service de l'approvisionnement  
Appel d'offres : 14-13812  
Acquisition, installation et maintenance de terminaux d'utilisateurs de radiocommunications pour la Ville de Montréal.  
L'ouverture des soumissions prévue pour le 1<sup>er</sup> décembre 2014 est reportée au 8 décembre 2014 à 14 h dans les locaux du Service du greffe de l'hôtel de ville.  
Montréal, le 28 novembre

Le greffier de la Ville  
M<sup>e</sup> Yves Saindon

## SUDOKU

Ce jeu est une réalisation de Ludipresse. Pour plus d'informations :  
[www.les-mordus.com](http://www.les-mordus.com) ou écrivez-nous à [info@les-mordus.com](mailto:info@les-mordus.com)

6			4			5		
			2			6		
	4	9		3				7
1					9		7	
			6		3		4	
8	9							
				8	2			3
		2	3					
		7					2	5

Placez un chiffre de 1 à 9 dans chaque case vide. Chaque ligne, chaque colonne et chaque boîte 3x3 délimitée par un trait plus épais doivent contenir tous les chiffres de 1 à 9. Chaque chiffre apparaît donc une seule fois dans une ligne, dans une colonne et dans une boîte 3x3.

Solution du dernier sudoku

8	7	2	4	5	9	3	1	6
6	3	5	7	1	2	8	4	9
4	9	1	8	6	3	7	2	5
1	6	9	3	7	8	2	5	4
2	8	7	5	4	1	9	6	3
5	4	3	9	2	6	1	8	7
3	5	4	1	8	7	6	9	2
7	1	6	2	9	5	4	3	8
9	2	8	6	3	4	5	7	1

Niveau de difficulté : DIFFICILE

3058

Par Fabien Savary

3057

PRATT &amp; WHITNEY CANADA

# Les employés non syndiqués tenus de prendre des congés sans solde

MARIE TISON

Alors que le grand patron de la société mère de Pratt & Whitney Canada (P&WC) part à la retraite avec 172 millions US en poche, les employés non syndiqués de P&WC se font demander de prendre sept jours de congé sans solde en 2015.

Ce n'est pas la première fois que P&WC fait une telle demande à ses employés non syndiqués dans le cadre d'un train de mesures de contrôle des coûts.

En fait, P&WC a imposé cette mesure chaque année depuis 2009, sauf en 2014.

Cette fois-ci, toutefois, cette requête survient au moment même où le président et chef de la direction de United Technologies Corporation (UTC), Louis Chênevert, tire sa révérence.

Mercredi, l'agence Bloomberg a évalué à 172 millions US le pécule que le grand patron a accumulé pour ses vieux jours, soit 109 millions US sous forme d'options, 32 millions US sous forme d'actions assujetties à



Pratt & Whitney Canada compte autour de 5000 employés au Québec, dont environ 2200 syndiqués, à Longueuil, Saint-Hubert et Mirabel.

des restrictions et un fonds de retraite de 31 millions US.

La porte-parole de P&WC, Mélanie Bernard, a indiqué

que la requête de l'entreprise s'appliquait à l'ensemble des employés dans le monde. Il y a toutefois des exceptions en

fonction des « besoins opérationnels », des législations locales et des modalités des conventions collectives.

« Au Québec, nos employés syndiqués ne sont pas tenus de prendre ces journées-là, mais ils sont soumis aux autres mesures de contrôle des coûts, comme les restrictions de voyage », a-t-elle déclaré au cours d'une entrevue téléphonique avec *La Presse Affaires*.

M<sup>me</sup> Bernard a déclaré que ce train de mesures était nécessaire pour faire face à des « défis financiers à court terme ».

« Nous avons eu de gros investissements en recherche et développement au cours des dernières années et ça prend un certain temps avant de voir des bénéfices », a-t-elle expliqué.

P&WC compte autour de 5000 employés au Québec, dont environ 2200 syndiqués, à Longueuil, Saint-Hubert et Mirabel.

M<sup>me</sup> Bernard a été incapable de dire combien P&WC entendait économiser avec sa série de mesures de contrôle des coûts.

Même si les syndiqués québécois de P&WC ne sont pas tenus de prendre des journées de congé sans solde, ils ont été plusieurs à tiquer en constatant le pécule amassé par Louis Chênevert, a indiqué le président de la section locale 510 d'Unifor, Camil Larochelle.

« Tout le monde trouve que c'est démesuré, 172 millions vis-à-vis du salaire que nous faisons », a indiqué M. Larochelle dans une entrevue téléphonique avec *La Presse Affaires*.

## La saison des achats de Noël est lancée



PAUL DURIVAGE  
BILLET  
BOURSIER

C'est le jour de l'année à partir duquel les commerçants américains aspirent tous à « être dans le noir », c'est-à-dire à faire des profits, et s'organisent pour atteindre leur but, privilégiant l'affluence et le volume sur les marges bénéficiaires. Si le Vendredi fou (*Black Friday*) fait le grand bonheur des consommateurs, il ne sourit pas toujours autant aux investisseurs.

L'initiative de commerçants de Philadelphie en 1960 s'est répandue aux États-Unis durant les années 70. Le mouvement est devenu mondial ces dernières années et plusieurs grandes chaînes de détaillants

canadiens cassent aussi les prix aujourd'hui.

Les investisseurs ont particulièrement à l'œil les grands détaillants américains comme Wal-Mart, numéro un mondial, qui a déjà engrangé des profits de 3,46\$US par action et aspire à y ajouter 1,52\$US au terme du quatrième trimestre. Des analystes du commerce de détail

magasins, mais avec plus d'argent à dépenser. La National Retail Federation prévoit une augmentation de 4,1% et les meilleures ventes post-*Thanksgiving* en trois ans.

### Corrélation inverse

Le Vendredi fou s'est révélé plutôt décevant, l'an dernier, en raison des tempêtes et

Quelque 140 millions de consommateurs sont attendus, comme l'an dernier, dans les magasins, mais avec plus d'argent à dépenser.

courent les allées de JCPenney, qui a ouvert ses portes à 5h ce matin, pour dénombrer les sacs blancs et extrapoler sur les ventes à venir.

Il faut dire que les attentes sont particulièrement élevées aux États-Unis pour ce grand jour de magasinage. Quelque 140 millions de consommateurs sont attendus, comme l'an dernier, dans les

vagues de froid qui ont incité les consommateurs américains à rester à la maison. Les ventes durant cette journée ont reculé pour la première fois depuis 2009, en dépit des soldes monstres en magasin.

Les titres des grands magasins comme Target en ont payé le prix avec des pertes boursières de plus de 1% de leur valeur, le Cyberlundi suivant,

alors que l'action se transportait sur le web. La chaîne de magasins de vêtements Urban Outfitters a même largué 3,5%, ce jour-là.

Cela n'a cependant pas empêché le Dow Jones d'ajouter près de huit points de pourcentage à son rendement annuel dans les dernières semaines de l'année. On avait aussi relevé le même phénomène en 2008, au pire de la crise financière: les ventes décevantes du Vendredi fou s'étaient vite reflétées sur les marchés boursiers, mais la tendance s'était inversée les semaines suivantes.

Le *columnist* Mark Hulbert, de MarketWatch, a même relevé une corrélation inverse entre le comportement de la Bourse les deux jours du Vendredi fou et du Cyberlundi, et l'allure du Dow de là jusqu'à la fin de l'année. Ses données, qui remontent jusqu'au milieu des années 70, ne permettent cependant pas de tirer de projection avec le minimum de confiance que demandent les statisticiens.

Alors, bon magasinage, mais ne comptez pas trop sur les gains de la Bourse pour absorber vos excès!

### LA RECOMMANDATION

La Compagnie de la Baie d'Hudson (HBC) consolide les ventes du Vendredi fou de la grande chaîne américaine Saks acquise pour 2,9 milliards US, il y a un an. Les documents relatifs à l'émission de titres de dette de HBC pour refinancer l'opération publique d'achat ont révélé cette semaine combien HBC avait fait une bonne affaire. Le magasin new-yorkais Saks Fifth Avenue vaudrait à lui seul 3,7 milliards. L'action de HBC a bondi de près de 20% ces dernières semaines pour un gain boursier de 34% depuis le début de l'année. Elle est toujours chaudement recommandée par 6 des 11 analystes qui s'y intéressent. Des ventes décevantes en ce Vendredi fou pourraient offrir une occasion d'acheter à meilleur prix.

## Le TSX culbute avec le pétrole

MALCOLM MORRISON  
LA PRESSE CANADIENNE  
REVUE  
BOURSIÈRE

TORONTO — La Bourse de Toronto a culbuté hier de plus de 100 points, tirée vers le bas par les titres du secteur de l'énergie et le plongeon du cours du pétrole – sous la barre des 70\$US le baril – après que l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) a refusé de réduire sa production.

L'indice composé S&P/TSX a perdu 115,97 points pour terminer la séance à 14 922,44.

Les volumes de transactions ont cependant été plus faibles qu'à l'habitude puisque les marchés boursiers américains étaient fermés pour le congé de *Thanksgiving*.

Le secteur de l'énergie a lâché 7% pendant que le cours du pétrole brut effaçait 4,64\$US, à 69,05\$US le baril – un creux de quatre ans et demi – à la Bourse des matières premières de New York.

La baisse du prix du pétrole a nui au dollar canadien, qui s'est déprécié de 0,75 cent US, à 88,25 cents US.

Certains observateurs espéraient que les ministres du Pétrole de l'OPEP, qui étaient réunis hier à Vienne, choisissent de réduire la production



Les ministres du Pétrole de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) étaient réunis hier à Vienne. Sur la photo, Abdallah Salem el-Badri, secrétaire général de l'OPEP en conférence.

de brut pour limiter le recul du prix de l'or noir. Celui-ci a cédé environ 30% depuis le milieu de l'été, surtout en raison d'un raffermissement du dollar américain, d'une baisse de la demande et, en particulier, d'une surabondance des réserves.

Mais l'OPEP a plutôt décidé de laisser sa production à son niveau actuel d'environ 30 millions de barils par jour. Cela a eu un effet marqué sur le secteur torontois de l'énergie, qui affiche maintenant une baisse d'environ 14% depuis le début de l'année.

LA RÉUSSITE PORTE UN NOM  
DEPUIS 35 ANS



SOUMETTEZ  
VOTRE CANDIDATURE  
AUX MERCURIADES 2015  
DÈS MAINTENANT

www.mercuriades.ca

Un concours organisé depuis 1981 par la  
FÉDÉRATION DES CHAMBRES  
DE COMMERCE DU QUÉBEC

fccq

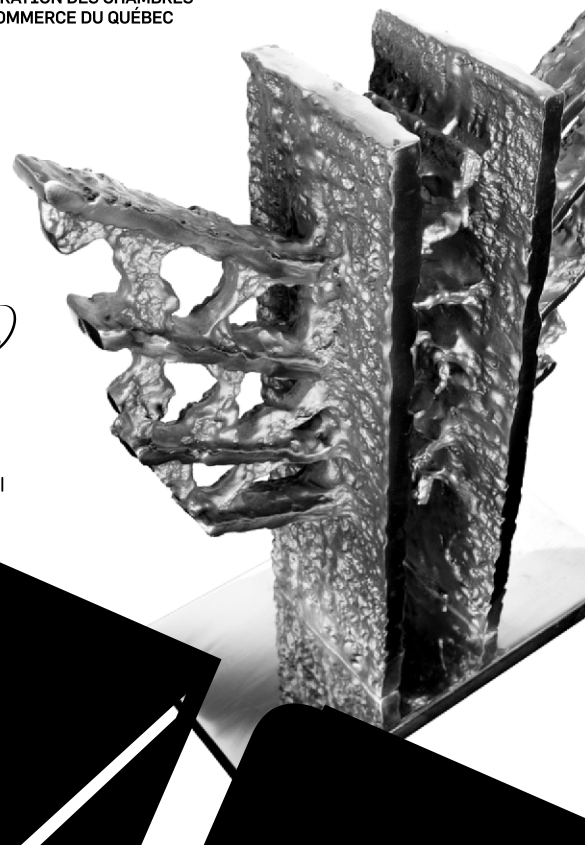


IBDO



LA PRESSE

ICI RDI



# LA PRESSE PORTFOLIO

## TRANSFERTS D'ENTREPRISES

### L'art du lâcher-prise

Jusqu'à 10 000 entreprises québécoises sont menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève, selon une étude de Raymond Chabot Grant Thornton. De ce nombre, 5700 sont presque assurées de fermer, ce qui entraînerait la suppression de 80 000 emplois et des pertes brutes minimales totales de 8,2 milliards en PIB. Quand le succès dépend de la planification et du lâcher-prise.



ULYSSE BERGERON  
COLLABORATION SPÉCIALE

La cession d'entreprise est un enjeu majeur, lance d'emblée Jessica Grenier. La chef de programme à l'École d'entrepreneurship de Beauce (EEB) précise toutefois qu'un des enjeux réside dans la façon d'aborder cette étape avec les entrepreneurs.

Il faut leur en parler dans un langage qu'ils saisissent. «On doit se coller à la façon dont ils ont toujours appris, c'est-à-dire "sur le tas" et très souvent avec d'autres entrepreneurs.»

Ces considérations ont poussé l'EEB à lancer Triomphe, un programme qui s'adresse aux chefs d'entreprise qui désirent transmettre leur expérience et leurs connaissances à leur équipe tout en assumant un nouveau rôle dans l'organisation.

Ce programme met l'accent sur la notion de pérennité de l'entreprise plutôt que sur le fait de «céder» ou de «transférer» l'organisation. Ces mots sont «contre-intuitifs» pour des entrepreneurs, selon Jessica Grenier.

«L'ADN d'un entrepreneur est tout sauf cela: il bâtit, il agit, il est dans l'action.» Elle ajoute: «Le transfert d'entreprise ne vient pas que des conseils techniques d'experts; il est avant tout relationnel.»

Son de cloche similaire de la part de Sonia Boisvert, associé chez PwC. Le «lâcher-prise» du patron est un facteur de la transition qui se prépare, qui se planifie.

Tout d'abord, ce dernier doit élaborer un plan de transition objectif qui répond à sa réalité. Est-ce que la relève se fera au sein de la famille? La famille restera-t-elle actionnaire tout en étant dirigée par un gestionnaire issu de l'entreprise? Est-il préférable de vendre l'entreprise?

#### Bonne santé

Une fois qu'on a répondu à ces questions, une règle d'or s'impose: exécuter la cession lorsque l'entreprise est en bonne santé financière. «C'est beaucoup plus facile pour un cédant de lâcher prise quand l'entreprise est en bonne position. Il faut choisir le bon moment», dit-elle.

Plusieurs écoles de pensée s'opposent quant à la durée de la période de transition. Il n'y a pas de recette magique, et les points de vue diffèrent



PHOTO FRANÇOIS ROY, LA PRESSE  
Il faut faire la cession lorsque l'entreprise est en bonne santé financière, souligne Sonia Boisvert, associée chez PwC.

grandement, souligne Jessica Grenier.

«Certains entrepreneurs disent que c'est impossible qu'il y ait plus qu'un chef dans une entreprise et qu'il est préférable pour eux de se tasser. D'autres disent que c'est possible d'y rester longtemps», explique-t-elle.

Encore une fois ici, le succès relève plutôt de la planification.

Parmi toutes ces considérations et les difficultés liées aux cessions, les dirigeants québécois doivent garder en tête le positif: «Jamais le Québec n'aura eu autant d'entrepreneurs d'expérience, ce qui est un avantage notable quand on y pense. À nous d'en tirer profit.»

#### LE CERCLE DES HÉNOKIENS

Les entreprises québécoises apprennent l'art de la cession. La vaste majorité des entreprises en sont à leur premier ou deuxième transfert seulement. «Chose certaine, on remarque que les dirigeants d'entreprises qui ont eux-mêmes été une relève sont plus sensibles à cette étape», indique Sonia Boisvert, associée chez PwC. Jessica Grenier, chef de programme à l'École d'entrepreneurship de Beauce, concède que le Québec en est à ses premières armes en matière de cession. Pour en faciliter l'apprentissage, elle conseille de dégager un enseignement d'entreprises qui, au fil des décennies et des siècles, ont réussi avec succès de multiples cessions. Elle cite l'exemple des 44 membres du Cercle des Hénokiens. Cette association internationale n'accueille en son sein que des entreprises familiales en bonne santé financière dont la longévité dépasse deux siècles. L'objectif de l'association, créée en 1981, est de partager une philosophie commune: la valeur du concept de l'entreprise familiale comme solution de rechange aux multinationales. «Évidemment, il y a des enseignements que nous pouvons tirer d'entreprises qui ont perduré», conclut Jessica Grenier.

Site internet des Hénokiens: [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)

### Une relève déterminée dès le premier jour

Au moment de prendre sa retraite, Luc Forand voulait se lancer en affaires. Pas seulement pour s'offrir une deuxième carrière, mais surtout pour en faire profiter ses six enfants, tous actionnaires de ConfortMédic Technologies, un manufacturier spécialisé dans les équipements de soins d'hygiène pour les personnes en perte d'autonomie. Trois mots-clés pour mieux comprendre le processus de cession dans la famille Forand.



STÉPHANE CHAMPAGNE  
COLLABORATION SPÉCIALE

«Notre force, c'est la communication. On n'a pas peur de se dire les vraies affaires», dit Luc Forand. J'ai trop vu d'exemples d'entreprises où des membres d'une famille étaient mis de côté. Souvent par manque d'équité ou de communication.»

#### Réflexion

La relève a été déterminée dès l'achat de ConfortMédic Technologies, en 2007-2008, signale Luc Forand, 60 ans. «À l'époque, j'allais prendre ma retraite et mon fils Alexandre s'apprêtait à terminer ses études en génie mécanique. On s'est dit que ça pourrait être intéressant d'acheter une entreprise où on pourrait mettre nos talents en commun.» Un conseil d'administration, auquel siège Luc Forand, sa conjointe et leurs six enfants, dont l'un était encore mineur à l'époque, a été mis sur pied. «Dès le début, nous avons mis sur la transparence, explique le patriarche. Tout le monde est actionnaire, mais pas au même niveau.»

#### Famille

Pour l'heure, seuls Luc, président, et Alexandre, vice-président, travaillent à plein temps au sein de l'entreprise. Mais la majorité des autres membres de la famille participent, de près ou de loin, à l'évolution de la PME.

«L'une de mes filles est notaire, explique Luc Forand. C'est elle qui a rédigé la convention entre actionnaires en 2010. Par souci d'équité, les objectifs et les attentes de chacun ont été pris en compte. On s'est laissé une grande marge sur tout ce qui pourra survenir à l'avenir.»

Un des fils, diplômé en multimédia, s'est notamment occupé du site web de l'entreprise. Sa sœur, diplômée en communications, a elle aussi mis ses compétences au service de la PME familiale.

#### Continuité

«Bien évidemment, on regarde où on veut amener l'entreprise, explique Luc Forand. Va-t-on développer des niches? Allons-nous créer des partenariats? Où allons-nous nous situer par rapport à la concurrence?»

Au-delà des activités quotidiennes, le président veut incessamment commencer à faire des gestes qui auront des

«Notre force, c'est la communication. On n'a pas peur de se dire les vraies affaires.» — Luc Forand

conséquences sur la suite des choses. «Céder nos actions aux enfants est quelque chose dont nous avons commencé à parler au C.A., dit-il. Certains d'entre eux peuvent encore se joindre à l'entreprise. J'ai déjà établi quelques scénarios. D'ailleurs, nous allons bientôt, ma conjointe et moi, rencontrer un fiscaliste pour savoir quels sont les meilleurs gestes à faire.»

En plus de la PME manufacturière, Luc Forand a fondé une entreprise qui est propriétaire d'un immeuble de 30 000 pi<sup>2</sup> dans lequel sont situées les installations de ConfortMédic Technologies. L'homme d'affaires possède en outre près de 100 acres de terres cultivables. «Je dois jongler avec ces trois entités, dit-il. Une bonne planification s'impose.»

**MNP**  
SENCRL srl

**En tant que propriétaire d'entreprise, vous ne vous déconnectez jamais.**

Votre entreprise occupe toujours vos pensées. De l'estimation des résultats du trimestre à l'évaluation des retombées d'un contrat, nos professionnels des services aux entreprises à capital fermé savent qu'une multitude de calculs entrent en jeu dans le succès de votre entreprise. Nous pouvons vous aider à rationaliser les coûts en optimisant votre structure financière et vos stratégies fiscales, ce qui vous permettra de vous concentrer sur la croissance de ce que vous connaissez le mieux, votre entreprise.

**SERVICES AUX ENTREPRISES À CAPITAL FERMÉ**

Communiquez avec Andrew Abdalla, CPA, CA au 514.228.7771 ou à l'adresse [andrew.abdalla@mnp.ca](mailto:andrew.abdalla@mnp.ca).

COMPTABILITÉ > CONSULTATION > FISCALITÉ MNP.ca Partout où mènent les affaires.

## Une cession sur 10 ans

STÉPHANE CHAMPAGNE  
COLLABORATION SPÉCIALE

Daniel Pelletier, président d'Artopex, à Granby, s'est donné 10 ans pour assurer la cession de son entreprise à ses fils Martin et Francis. Propriétaire de quatre usines comptant plus de 400 employés, le fabricant québécois de meubles de bureau veut prendre le temps de bien faire les choses. Chronologie.

### 2007

C'est en 2007 que Daniel Pelletier a commencé à penser à sa relève. «Mes frères André et Maurice, également actionnaires, étaient désormais à la retraite, dit-il. Et aucun de leurs enfants ne voulait se joindre à l'entreprise.» L'entrepreneur s'est donc tourné vers ses fils, Martin et Francis. Diplômés du cégep, les deux jeunes hommes avaient déjà occupé des emplois d'été chez Artopex. «Sans trop les pousser, je leur en ai parlé, et ça les a intéressés.»

### 2009

Leur baccalauréat en poche, les frères Martin et Francis Pelletier ont officiellement fait leur entrée dans l'entreprise familiale. Accompagnés de leur père et de leur mère, ils ont suivi une formation de quatre jours à HEC Montréal sur la mise en place d'une relève. «Ça déclenché bien des choses, explique Daniel Pelletier. On a vu des témoignages et on a été mis sur des pistes. J'ai pris conscience des choses à ne pas faire, dont porter le chapeau de père et de président en même temps. On s'est donné 10 ans pour que tout soit en place avant mon départ.» Les rôles et les responsabilités de chacun ont été déterminés. De plus, un consultant et des coachs (un pour le père et un autre pour les deux fils) sont arrivés dans le décor.

### 2011

Daniel Pelletier a commencé à se libérer de certaines tâches qui ont été déléguées à ses fils, mais aussi à des membres de la direction. «Je délègue, mais je reste mentor», affirme le président d'Artopex. Tout en occupant de nouvelles fonctions, les fils Pelletier poursuivent leur formation, c'est-à-dire qu'ils continuent à se familiariser avec les nombreuses facettes de l'entreprise.

### 2012

Martin et Francis Pelletier ont été intégrés au conseil d'administration. «Mais sur une base d'observation pour voir le *thinking* derrière l'entreprise», tient à préciser Daniel Pelletier. Les fils participent au développement d'un nouveau produit (des cloisons amovibles) et à la mise en place d'une nouvelle unité de production.

### 2013

En plus de siéger à d'autres conseils, la relève participe à la planification stratégique de l'entreprise. «Leurs rôles évoluent de plus en plus, dit Daniel Pelletier. Ils sont en mesure de prendre des décisions plus stratégiques. Martin, qui a étudié en finance, s'occupe de calculer le prix de revient. Ça fait deux ans qu'il fait le tour de nos quatre usines. Il s'imprègne de ce qui s'y passe.»

### 2014

L'apprentissage des frères Pelletier se poursuit dans un contexte de croissance économique. «On n'avait pas vu cela depuis 2008, se réjouit Daniel Pelletier. On est bien positionnés. On a une transition au niveau des volumes. On a de nouveaux produits. On vient d'inaugurer une nouvelle salle de montre de 10 000 pi<sup>2</sup> dans le Vieux-Montréal.» Si tout se passe comme prévu, Daniel Pelletier devrait céder sa place à ses fils dans cinq ans, c'est-à-dire en 2019.

# Ne pas perdre la passion des affaires

Contrairement aux chefs d'entreprise qui ne savent plus quoi faire de leur temps après avoir cédé la leur, Roger Gauthier a fait le choix de demeurer en affaires tout en continuant à aider sa fille Édith, qui occupe désormais le siège de présidente d'Agro-Sol, une PME de 15 employés en Mauricie spécialisée dans la vente et la distribution d'engrais et de grains, ainsi que les conseils aux agriculteurs. M. Gauthier répond à nos questions.

STÉPHANE CHAMPAGNE  
COLLABORATION SPÉCIALE

**Q** Maintenant que votre fille Édith est actionnaire à 100% de l'entreprise que vous avez fondée, quel est votre emploi du temps?

**R** Ma conjointe Jacqueline est encore contrôleur financier de l'entreprise. Et moi je m'occupe des projets spéciaux [dont des travaux d'agrandissement actuellement en cours] et de l'achat des récoltes auprès des producteurs. Mais en dehors de ça, c'est Édith qui prend les décisions et qui s'occupe de tout le reste. Depuis cette année, elle est le seul maître à bord d'Agro-Sol.

Au moment de vendre à Édith, j'ai créé le fonds d'investissement agricole, AgriTerra. Nous détenons des milliers d'acres de terres au Québec, mais surtout dans l'Ouest canadien.



PHOTO EMILIE O'CONNOR, LE NOUVELLISTE  
Roger Gauthier et sa fille Édith, qui occupe désormais le siège de présidente d'Agro-Sol.

Avant, je travaillais de 60 à 80 heures par semaine. Maintenant, je m'amuse en ne travaillant que 40 heures par semaine.

**Q** Comment avez-vous vécu cette passation des pouvoirs?

**R** Relativement bien parce qu'il avait été décidé depuis

quelques années qu'on allait vendre à Édith. On a consulté un paquet de monde: comptable, notaire, avocat, etc. Mais personne ne m'avait prévenu que j'aurais tout un deuil à faire.

J'ai fondé Agro-Sol avec ma conjointe au début des années 80. En cédant l'entreprise à notre fille, il fallait en quelque sorte se tasser. Heureusement que j'ai fondé AgriTerra en parallèle.

Je fais beaucoup de vélo et j'adore le ski. Mais si on m'avait dit que dorénavant, c'est tout ce que j'allais faire, je ne sais pas comment j'aurais réagi. Je n'ai que 62 ans.

**Q** Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre en place un processus de transfert de votre entreprise?

**R** En 1996-1997, quand Édith a terminé ses études, je lui ai suggéré d'aller travailler dans d'autres entreprises pour voir comment ça se passait. En 2000, elle s'est officiellement jointe à nous. On recevait plusieurs offres d'achat, on avait plein d'occasions d'affaires. Malgré cela, on a décidé de transférer l'entreprise à notre fille.

On l'a impliquée dans les bilans financiers, dans les investissements, bref dans toutes les décisions importantes. Elle a obtenu 25% des actions en 2005, puis 50% en 2011, où il y a eu passation des pouvoirs. Elle est l'unique actionnaire depuis 2014.

Nous avons fait le bon choix. La pomme ne tombe jamais bien loin de l'arbre. Édith a la fibre entrepreneuriale. On a toujours parlé d'affaires autour de la table.

## TRANSFERT D'ENTREPRISE

# ASSURER L'AVENIR DE L'ENTREPRISE & PROFITER PLEINEMENT DE LA RETRAITE

Le transfert d'entreprise fait partie des plus grands moments de la carrière d'un entrepreneur. C'est pour cette raison que Desjardins accompagne les cédants et les repreneurs à chacune des étapes de ce grand projet. Peu importe vos besoins en financement traditionnel et en capital de développement, Desjardins Entreprises fait de votre transfert d'entreprise un succès.

**Desjardins & Cie**

C'est tout Desjardins qui appuie les entreprises.

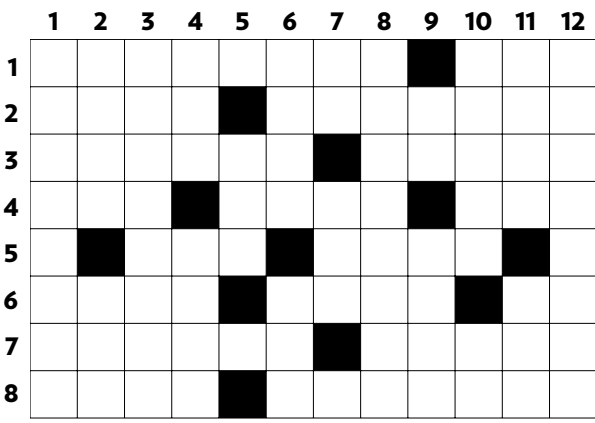
[desjardins.com/transfertentreprise](http://desjardins.com/transfertentreprise)



**Desjardins**  
Entreprises

## MOTS CROISÉS JUNIOR

Du lundi au samedi  
WWW.HANNEQUART.COM



### HORIZONTALEMENT

- Qui a commis une faute, une infraction. – Train à grande vitesse.
- Capitale de la Norvège. – Qui est sérieux, sans fantaisie.
- Qui sont d'une propreté parfaite. – Étouffe douce et lustrée.
- Petit animal allongé au corps cylindrique et mou. – Pouvoir de s'opposer à une décision. – Du verbe être.
- Vieux. – Céréale dont les épis portent de longues barbes.

- Sceau dans le passeport. – Supprimée. – Ingurgité.
- Compliments, louanges. – Désignées par une élection.
- Direction dans laquelle se fait un mouvement. – Carburant inflammable qui provient du pétrole.

### VERTICALEMENT

- Personnes qui prennent part à un repas avec d'autres.
- Faite avec audace. – Peut être déserte.
- Son trop aigu pour être perçu par l'oreille humaine.

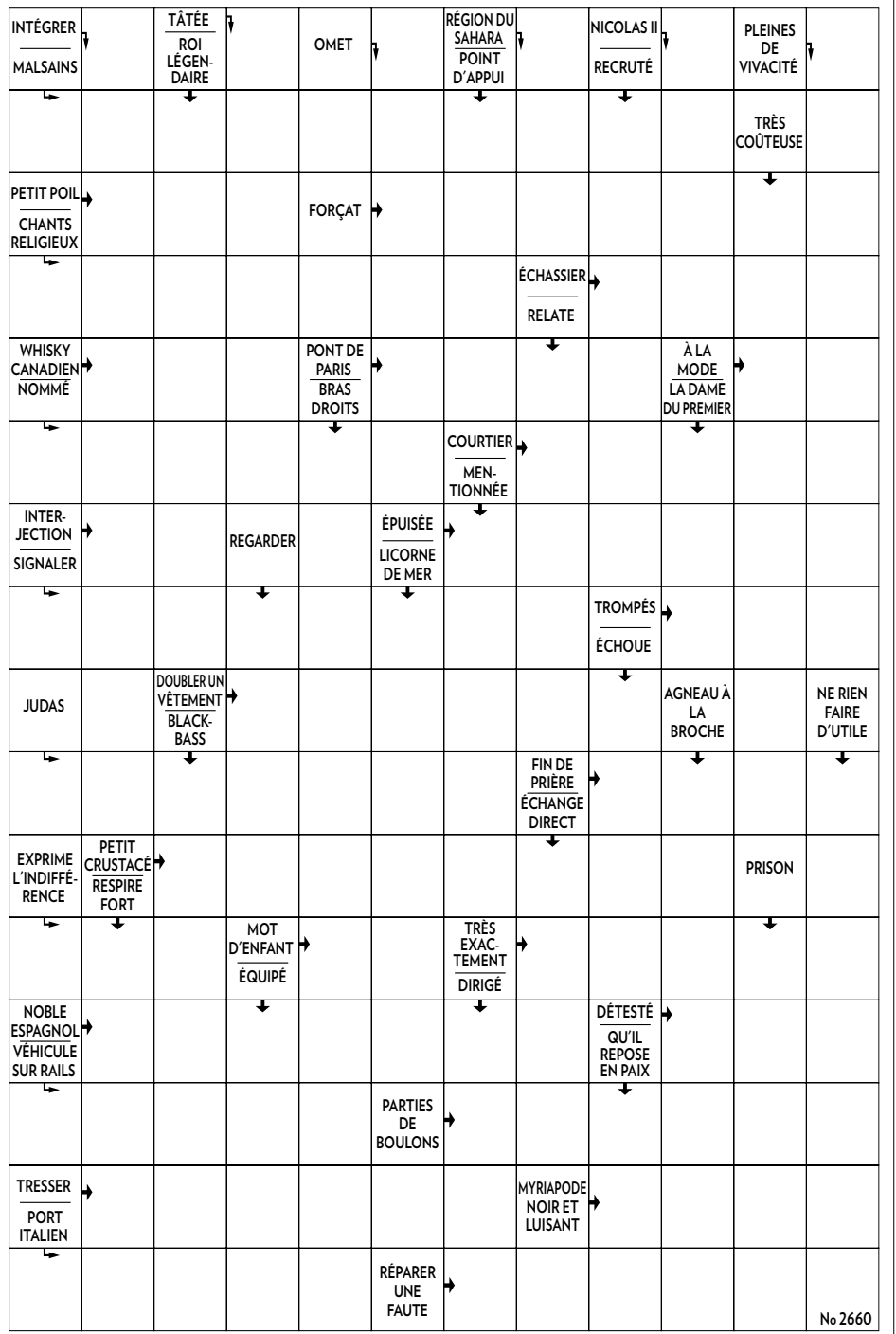
- Récipient dans lequel on met de la terre et des plantes. – Scènes, situations drôles et inattendues.
- Mère d'Abel et de Caïn.
- Partie du triangle opposé au sommet. – À le culot de.
- Feuilleté. – À l'heure des poules.
- Dont on a enlevé l'eau.
- Qui t'appartient. – Transformé en glace.
- Quantité de lait qu'un bébé tète en une fois. – Chiffre qui n'est pas divisible.
- Entre le blanc et le noir. – Celui du colibri est long et mince.
- Organe de fixation de la sangsue.

### SOLUTION du dernier numéro

1	M	E	N	A	C	E	R	P	L	A	T
2	O	T	E	R	P	U	N	A	I	S	E
3	N	E	G	O	C	I	E	T	E	S	T
4	T	A	M	A	S	V	I	R	E	E	
5	R	A	T	E	S	I	O	N	C		
6	E	P	I	S	O	L	E	T	H	E	
7	T	O	M	E	S	U	N	I	E	S	
8	G	E	N	E	R	E	U	X	C	E	T

## MOTS FLÉCHÉS

28 Novembre 2014

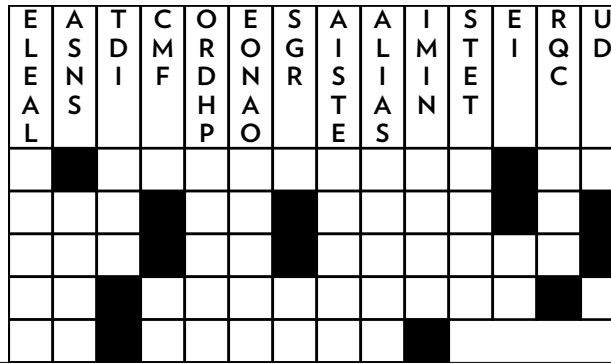


## CITATION SECRÈTE

par Isabelle Vadeboncoeur

Placez les lettres de chaque colonne dans la case appropriée de manière à former une phrase complète. Les mots sont séparés par une case noire.

Thème : Citation de Clément Gaumont



### SOLUTION du dernier numéro

Citation de Voltaire : Pour la plupart des hommes, se corriger consiste à changer de défauts.

AMUSEZ-VOUS!  
Vendredi 28 novembre 2014  
LA PRESSE AFFAIRES 8

## MOTS FLÉCHÉS

Solution du dernier numéro

SAILLANT	P	R	S	H	D	E	O				
COÛTE	T	R	A	I	T	E	M	E	N	T	P
CRÈME	O	U	R	N	A	G	U	E	R	E	
VOYAGE	D	E	T	O	U	R	A	E	R	E	R
LIBRE	M	O	T	I	N	T	E	N	S	E	
LIBRE	L	I	B	E	R	I	A	S	U	I	T
LIBRE	N	U	I	V	R	E	E	S	T		
LIBRE	D	E	S	I	R	C	L	A	R	T	E
LIBRE	N	L	E	S	I	O	N	E			
LIBRE	A	T	R	E	T	S	I	G	A	N	E
LIBRE	O	S	E	E	S	L	U	T	H		
LIBRE	P	E	U	T	R	E	M	A	S	O	
LIBRE	C	L	O	U	E	M	I	T	A	N	
LIBRE	G	R	A	N	D	L	E	S	E	N	T
LIBRE	I	N	D	I	G	O	E	R	S	E	
LIBRE	A	N	T	E	E	B	A	S	E	E	S



## MOT MYSTÈRE

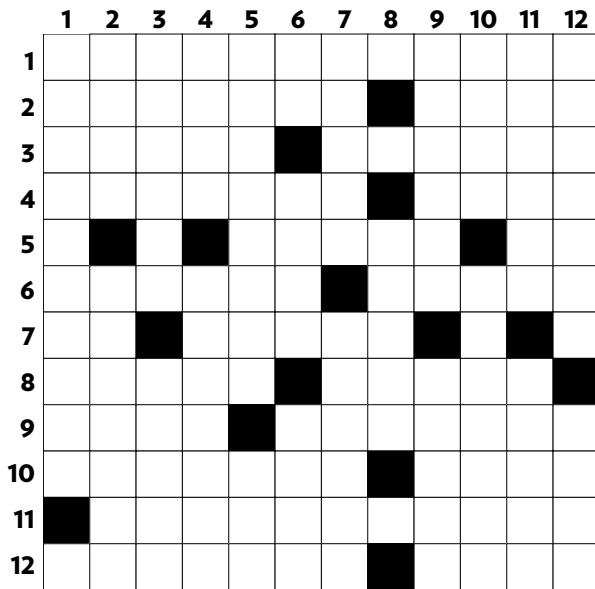
IMPRIMERIE | Un mot de 9 lettres

- |            |            |         |          |
|------------|------------|---------|----------|
| AIGU       | GAUFRAGE   | OFFSET  | SIGNET   |
| ALINEA     | GAZETTE    | OMBRE   | TALUS    |
| ARGUS      | GUIDE      | ONDULE  | TELETYPE |
| AUTEUR     | IMAGE      | PAGE    | TIRAGE   |
| CODE       | IMPOSER    | PAPIER  | TIRER    |
| DEFET      | INTERCALER | PERLE   | TOMER    |
| DELIE      | LETTRE     | PROTE   | TORCHON  |
| DOS        | LIVRESQUE  | QUEUE   | TREMA    |
| ENCART     | LIVRET     | RECTO   | USUEL    |
| EPILOGUE   | MANUEL     | REVUE   | VIRGULE  |
| EPUISE     | MARGE      | ROMAN   |          |
| EXEMPLAIRE | MATIERE    | ROULEAU |          |
| FILET      | NOIR       | ROUTER  |          |
| GARDE      | OEIL       | SCOOP   |          |

SOLUTION du dernier numéro | LICENCIÉUX

## MOTS CROISÉS

Du lundi au samedi  
WWW.HANNEQUART.COM



### HORIZONTALEMENT

- Chauve-souris d'Europe.
- Devenu plus courageux – Empire d'Amérique du sud.
- Abeille féconde – Occasionner.
- Plante à fleurs en capitules – S'oppose au progrès.
- Morceau de bois brûlé – Oeuvre nipponne.
- Prodigueuse – Songes.
- Conquérant – Opéra de Puccini.
- Langue de César – À ce moment-là.
- Qui ne varie pas – Donner faim.
- On la secoue – Prénom masculin.
- Comparable.
- Partie d'une charrie – Trompées.

- Religion propre au Japon – Se dit de certains fruits.
- Couvert de chapelure – Dépense.
- Construction – Orient.
- Rad – Oiseaux – Escarpement rocheux.
- Gratins de légumes – Se termine le jeudi saint.
- De vive voix.
- Élément de charpente – Fait un repli cousu.
- Congénital – Signe du zodiaque.
- De l'océan Atlantique – Filet de pêche.
- Sommeil artificiel – Piège à oiseaux.

### SOLUTION du dernier numéro

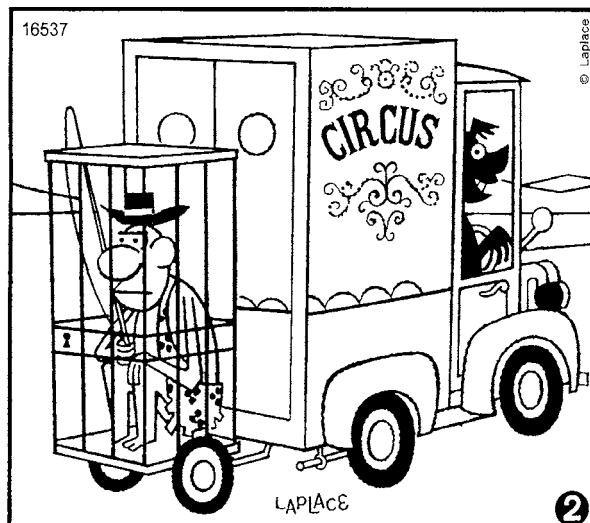
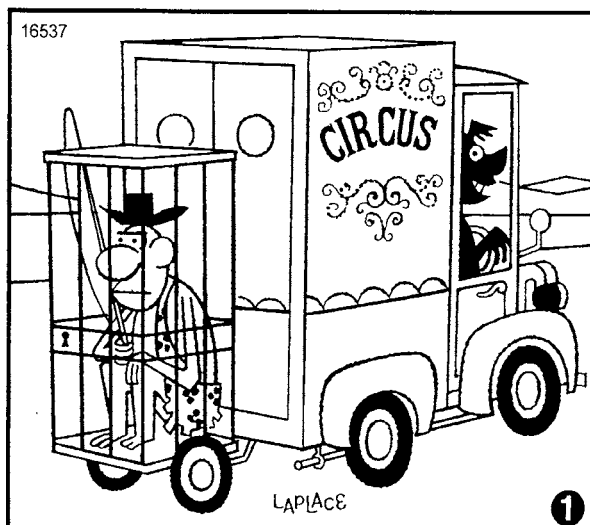
1	R	E	S	E	R	V	A	T	I	O	N
2	H	U	T	A	G	E	N	D	A	S	
3	O	R	E	E	S	R	E	G	E	N	T
4	D	O	R	S	A	L	E	S	T	E	
5	O	E	R	I	E	U	R	I	R		
6	D	A	R	T	R	E	L	E	S	E	
7	E	L	H	A	R	D	E	O			
8	N	O	Y	E	S						
9	D	U	E	I	S	T	A	N	B	U	L
10	R	A	M	E	N	E	E	G	I	R	O
11	O	T	E	R	P	L	A	I	S	I	R
12	N	E	N	E	T	T	E	N	E	S	

### VERTICALEMENT

- Château de Louis XIV.
- Célèbre troyen – Célestes chutes.

## ÊTES-VOUS OBSERVATEUR?

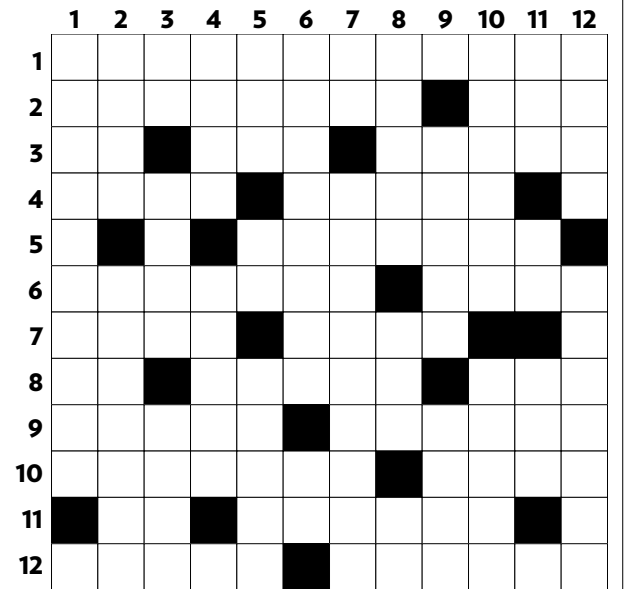
Ces deux dessins sont en apparence identiques. En réalité, il y a entre eux HUIT petites différences.



- Le pied droit du dompteur est plus court.
- Le ruban du drapeau est plus long.
- Le tigre est plus grand.
- Le tigre est plus petit.
- Le tigre est plus grand.
- Le tigre est plus petit.
- Le tigre est plus grand.
- Le tigre est plus petit.

## MOTS CROISÉS PLUS

Du lundi au vendredi  
MICHEL HANNEQUART



### HORIZONTALEMENT

- Se dit d'un mot qui a l'accent sur l'antépénultième syllabe.
- Rénové – Brillant imitateur.
- Pronom – Parfois naïf – S'entendent à la fin.
- Frangin d'Abel – Plante d'Afrique.
- Attaque simultanée de plusieurs notes sur un clavier.
- Arbre – Ne pas s'écraser.
- Cédé – Sorties.
- Étire la lettre – Musulmane – Cintre.
- Prône un certain respect – Il est tout feu tout flamme.
- Muse – Menée par les plus rapides.
- Note – S'ouvre en tirant.
- Comparée avec quelque chose – Mortier.

- Permet de diriger – Absconse.
- Carpe – Tache – Pris.
- Était adoré à Memphis – Carabine.
- Massif suisse – Romains – C'est un vaisseau.
- Flamboient – Lettre.
- Conjonction – G-ring fut condamné à mort.
- Rongeur – Elle peut geler – Question.
- Instruments – Poil.
- Moins tentantes – Interdit.
- Monnaie – Ile – Brame.
- Foutu – Divertie.

### SOLUTION du dernier numéro

1	T	E	L	E	S	C	O	P	A	G	E
2	E	P	I	S	T	O	L	I	E	R	J
3	R	O	T	A	M	E	T	R	O	P	E
4	R	U	S	E	N	T	R	E	G	I	T
5	I	X	A	D	E	L	E	N	E	E	
6	F	R	U	S	S	E	P	E	T		
7	I	N	O	X	S	U	E	R	I	L	
8	A	T	E	V	E	R	V	E	I	N	E
9	N	A	S	S	E	S	E	V	R	E	S
10	T	T	I	T	A	N	S	N	U	I	R
11	S	I	N	U	S	I	T	E	S	N	
12	C	E	S	S	E	D	E	S	E	R	T

### VERTICALEMENT

- Figure par laquelle on fait parler un mort, un animal.