

ENTREPRENDRE FONDER UNE COOPÉRATIVE, ÇA S'APPREND MAINTENANT... À L'ÉCOLE



# les affaires <sup>85<sup>e</sup></sup>

PP40064924

3,25 \$ | 60 PAGES

NUMÉRO DU 18 JANVIER 2014 | N° 2

**NOUVEAU**  
Cahier Auto mensuel

**3** constructeurs dévoilent leur stratégie



« On qualifie de luxe ce qui n'en est pas »

– Cécile Bonnefond,  
pdg des champagnes  
Piper-Heidsieck

TECHNOLOGIES

Propulsez votre application au sommet des palmarès

Pizzas : tout le monde veut sa part du marché !



DANIÈLE HENKEL  
La solitude des patrons

FACE À FACE

Quel épicier mettre dans votre portefeuille

MOONEY

Comment faire de 2014 votre meilleure année



GESTION DE PATRIMOINE  
Diversifiez à l'international

CAHIER INVESTIR

ENTREVUE EXCLUSIVE

## SUR LA PISTE DES GAZELLES

Élaine Zakaïb part à la chasse de 300 petites entreprises à forte croissance pour en faire nos géants de demain. La ministre dévoile ses critères de sélection.

 **CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN**  
BOARD OF TRADE OF METROPOLITAN MONTREAL

Un événement livré par Info entrepreneurs, l'équipe d'experts en information d'affaires de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

VENDREDI 28 FÉVRIER

**PME : TROUVEZ DU FINANCEMENT**

Concrétisez vos projets de croissance

**RDV**  
du financement

Présenté par :

 BDC

En collaboration avec :

 Investissement Québec

CCMM.QC.CA/SUCCES | 514 871-4001

CRÉATEURS D'AFFAIRES



14<sup>e</sup> ÉDITION



DAVE POWER

LEADERSHIP



MYLÈNE PAQUETTE

INSPIRATION



RÉMI TREMBLAY

ÉCHANGE

À CHACUN SON LEADERSHIP

3 JOURS À TREMBLANT AU CONTACT DES PLUS GRANDS LEADERS NORD-AMÉRICAINS

UN ÉVÉNEMENT EXCLUSIF AUX PRÉSIDENTS TECHNOS

19 AU 21 FÉVRIER 2014

CEO VISION PDG www.ceovisionpdg.org

UN ÉVÉNEMENT PROPULSÉ PAR L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES TECHNOLOGIES

## 60 secondes avec...

### « Si le Québec a du pétrole, ce serait irresponsable de ne pas l'exploiter »

— Serban Teodoresco, de Preventa



PAR PIERRE THÉROUX

**Qu'est-ce qui vous a amené à signer le manifeste Pour tirer profit collectivement de notre pétrole et à vous engager dans ce débat ?**

Le manifeste traite d'enjeux économiques importants pour le Québec, comme la dette, pour lesquels le pétrole peut être une solution. Or, l'énergie est l'un des piliers de toute société moderne qui veut poursuivre son développement. Nous avons la chance d'avoir des ressources hydroélectriques et possiblement du pétrole. Si le Québec a un potentiel pétrolier intéressant, ce serait irresponsable de ne pas l'exploiter, de se priver de cette richesse qui pourrait réduire les importations de pétrole et notre déficit commercial. Il est aussi important de redorer la réputation de l'industrie du pétrole au Québec à la suite du fiasco sur le gaz de schiste.

**Mais n'est-il pas aussi irresponsable, du point de vue environnemental, d'exploiter du pétrole ?**

Le pétrole est sûrement une industrie qui présente des risques importants. Mais il ne faut pas confondre le pétrole des sables bitumineux, qui ont un impact environnemental certain, et celui qu'on peut trouver au Québec. Par ailleurs, il n'y a pas de corrélation entre développement responsable et risque zéro. C'est impossible de réaliser des projets de développement qui ne présentent aucun risque pour l'environnement. Mais assurons-nous d'exploiter le pétrole en ayant des balises très strictes en matière de protection de l'environnement, et de mettre en place des systèmes de gestion de risque appropriés. Nous pouvons nous inspirer de la Norvège, qui a su exploiter son pétrole tout en respectant l'environnement.

**Votre entreprise se spécialise dans la gestion des risques, notamment de réputation. Quels sont les risques à considérer dans l'exploitation du pétrole québécois et comment y faire face ?**

Il faut bien fixer les objectifs du projet et les normes environnementales à respecter. Il faut ensuite déterminer les facteurs qui nous permettent, ou nous empêchent, de les atteindre, comme les risques financiers, technologiques et environnementaux. Il est aussi important de les expliquer clairement et ouvertement. On ne doit pas dire aux gens: « Ne vous en faites pas, on est des spécialistes et on sait ce qu'on fait. » On doit travailler de façon consensuelle et non conflictuelle, en impliquant les environnementalistes et toutes les parties prenantes. On l'a fait dans l'industrie agroalimentaire qui avait mauvaise réputation après avoir vécu des épisodes difficiles, comme celui de la vache folle. Une entreprise comme Unilever [où il a été v.-p. d'une division] a travaillé avec Greenpeace. ■

#### CV

NOM: Serban Teodoresco

TITRE: Président

ORGANISATION: Preventa

Serban Teodoresco est diplômé de l'École Polytechnique de Montréal et titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago. Son entreprise se spécialise dans la gestion des risques opérationnels. Alors qu'il était vice-président exploitation de Diversey-Lever, du groupe Unilever, il avait créé un groupe de gestion des risques pour la sécurité des aliments.

## 11 G\$

Les importations de pétrole du Québec s'élevaient à 11 milliards de dollars en 2011, soit 38% du déficit commercial de 29 G\$.

Source: Manifeste Pour tirer profit collectivement de notre pétrole

#### LA RICHESSE

« Les gens qui n'insistent que sur la répartition de la richesse, c'est imbécile. Et ceux qui n'insistent que sur la croissance de la richesse, c'est aussi imbécile. Il faut être capable de descendre l'escalier en mâchant de la gomme. »

— Pierre Fortin, économiste, intervenant dans l'émission *Les grands moyens*, à Télé-Québec



#### La couleur de l'année

Serez-vous tenté de peindre vos murs de bureau de couleur rose pour stimuler vos employés ? Le Radiant Orchid a été sacré couleur de l'année 2014 par Pantone. Le choix de cette teinte de rose et mauve, qui succède à Émeraude, s'inspire de divers événements qui ont eu lieu dans le monde en 2013 (dont les confettis aux couleurs des Ravens de Baltimore, champions du Super Bowl et les gants de Michelle Obama à l'assermentation de son époux). Plusieurs entreprises ont déjà adopté cette couleur synonyme de créativité et d'ingéniosité. Notamment Prada, Chanel et Dior. Keurig propose une cafetière de cette teinte. Chevrolet a lancé une édition spéciale de la Sonic 2014 de cette couleur. Sephora avait même songé à concocter une teinture à cheveux... mais s'est finalement limitée au rouge à lèvres, au fard à joues, à l'ombre à paupières et au vernis à ongles. c.h.

#### TECHNOLOGIES

## 300

Deloitte prévoit que les ventes de phablettes, ces appareils mobiles hybrides entre le téléphone et la tablette, atteindront 300 millions d'unités, pour une valeur de 125 milliards de dollars. C'est une hausse de 100% par rapport à 2013. Ces appareils dotés d'un écran de cinq à sept pouces devraient représenter 25% des ventes de téléphones intelligents cette année.

Source: Prédiction du secteur des Technologies, médias et télécommunications (TMT) 2014 de Deloitte



### L'œil averti

#### Les sociétés dont on parle

Boston Pizza	15
Breather	20
Cushman & Wakefield	21
Domino's Pizza	15
F+ F Pizza	15
FM Chaussures	16
Frank & Oak	20
Groupe CH	25
Krust Pizzeria Creative	15
Lg2	20
Miscellaneous Studios	16
Piper-Heidsieck	19
Rona	16
St-Hubert	20
Transit App	20
Vibram	16
Yum! Brands	15

#### CAHIER AUTOMOBILE

Audi	A7
BMW	A7
Chevrolet	A10
Chrysler	A5, A7
Ford	A8
GMC	A10
Hyundai	A5
Jaguar	A10
Lincoln	A9
Mercedes-Benz	A11
MINI Cooper	A7
Nissan Canada	A4
Porsche	A9
Toyota	A10
Volkswagen	A8
Volvo	A10

#### INVESTIR

Alimentation Couche-Tard	i-9
Bombardier	i-9
CAE	i-9
Cree	i-12
Empire	i-2, i-3
Exfo	i-9
Goldcorp	i-9
Jean Coutu	i-9
Loblaws	i-2, i-3
Metro	i-2, i-3
SNC-Lavalin	i-9

#### AVIS DE NOMINATION



**Catherine Chevalier, vice-présidente administration et chef de la direction financière Prével**

Prével est fière d'annoncer la nomination de Catherine Chevalier au poste de vice-présidente administration et chef de la direction financière.

Mme Chevalier est titulaire d'un baccalauréat en sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal et elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA) depuis 1994. Au fil de sa carrière, elle a acquis une solide expertise en gestion stratégique, financière et opérationnelle dans divers environnements, principalement dans le domaine de l'immobilier. Elle a siégé à divers conseils d'administration dont celui de l'Institut de développement urbain du Québec.

#### À PROPOS DE PRÉVEL

Prével est un promoteur immobilier résidentiel impliqué dans des projets d'envergure au centre-ville de Montréal. Depuis 35 ans, ses 9000 unités d'habitation ont été créées dans l'objectif de concevoir des milieux de vie de qualité. En 2013, les réalisations de Prével sont le Lowry sur Ville, le 21<sup>e</sup> arrondissement, les Bassins du Havre, Le Seville et Loft Impérial.



## AUGMENTEZ VOS VENTES

avec Roger et Simon St-Hilaire

42<sup>e</sup> année



**Vente stratégique<sup>md</sup>**  
avec Roger St-Hilaire  
(2 jours) 575 \$ + taxes

Montréal 16-17 jan. / 03-04 févr. / 20-21 févr. 14  
Québec 20-21 jan. / 10-11 févr. / 17-18 mars 14  
Saguenay 15-16 sept. 14

**Gérance de vente**  
avec Roger St-Hilaire  
(3 jours) 895 \$ + taxes

Montréal 17-18-19 févr. 14  
Québec 14-15-16 avr. 14

**Relation avec la clientèle**  
avec Simon St-Hilaire  
(1 jour) 295 \$ + taxes

Montréal 22 jan. / 19 mars 14  
Québec 19 févr. / 23 avril 14

**Vente au détail**  
avec Simon St-Hilaire  
(1 jour) 295 \$ + taxes

Montréal 18 févr. / 29 avr. 14  
Québec 11 févr. / 30 sept. 14

Conférences et séminaires privés disponibles

Séminaires approuvés par la Chambre de la sécurité financière et la Chambre de l'assurance de dommages.

FORMATEURS AGRÉÉS À EMPLOI-QUÉBEC



Cours de vente Roger St-Hilaire  
1-800-463-7246 / 514-673-1124 / 418-626-7498

rogersthilaire.com



**chronique**

# Le Québec va-t-il devenir une grande Résidence Soleil?

L'annonce a donné lieu à toutes sortes de commentaires, certains amusants, d'autres insultants, mais elle aurait dû nous porter à réfléchir sur ce qui nous guette collectivement.

L'hôtel Loews Le Concorde, situé sur la mythique Grande Allée, à Québec, sera donc transformé en Résidence Soleil, du Groupe Savoie, pour personnes âgées.

On se doutait bien que les jours de l'hôtel étaient comptés, mais le changement de vocation est pour le moins radical. Pas si étonnant que ça, dans les faits.

Le Québec vieillit, on l'a dit et redit. Sa capitale nationale, encore plus. D'après l'Institut de la statistique du Québec, la Ville de Québec comptait 78 175 personnes âgées de 65 ans et plus en 2006, soit 16% de sa population; en 2024, ils seront 140 315, c'est-à-dire 26%. Plus d'un citoyen sur quatre! Au Canada, Québec n'est pas perçue comme une ville de gens aux tempes grises pour rien.

**Un phénomène hautement préoccupant**

Ce n'est pas un désastre en soi. Au contraire, une ville qui compte beaucoup de citoyens âgés n'a plus besoin de fournir autant de services de proximité, de bibliothèques ou de patinoires. Le taux de criminalité baisse. Et ces gens, qui ont du temps, cherchent souvent à servir leur communauté d'une autre façon.

Mais pour l'ensemble d'une société, c'est hautement préoccupant. Et finalement coûteux. Tôt ou tard, l'autonomie diminue. Il faut des services d'appoint. Et même si on ne traite plus les septuagénaires de vieillards, parce

que plusieurs d'entre eux gardent la forme, ils se retirent progressivement du développement de l'économie. Avec plus de gens en demande et moins de citoyens pour leur répondre, le Québec risque de se retrouver dans un étau démographique.

Le pire, c'est que nous recommençons à perdre de jeunes familles au profit des autres provinces. Le bilan de la migration interprovinciale retombe dans le rouge foncé.

Au cours des dernières décennies, le Québec n'a jamais connu d'année positive à cet égard. Le pire résultat est survenu en 1977, après l'élection du PQ, alors que le nombre de sortants surpassait celui des entrants de quelque 25 000. Il a par la suite radicalement baissé quand on a constaté que la terre continuait de tourner, mais il n'est revenu près de zéro qu'en 2003, quand la différence (toujours négative) n'a été que de 221. Il y a ensuite eu des hauts et des bas. Mais depuis 2009, l'écart est reparti à la hausse, à un point tel qu'on craint que 2013 ne se soit terminée avec le solde négatif avait été de 14 512.

Ce qui fait le plus mal, c'est que ce sont fort probablement des jeunes qui partent vers d'autres provinces. Quand vous vieillissez et que vous décidez de déménager, vous vous dirigez généralement vers le soleil et le Sud, pas vers l'Ontario ou l'Alberta!

**Sauvé par l'immigration**

Heureusement, notre bilan migratoire global demeure positif du fait des migrations internationales.

En 2012, le Québec a accueilli 55 050 immigrants, un record des temps modernes, tandis que 6 061 Québécois partaient pour l'étranger. Sans cet apport net, le niveau de population, ici, serait pratiquement stagnant.

Encore faut-il qu'ils demeurent ici, ces gens venus d'ailleurs, et qu'on s'organise pour les mettre à contribution. Ils représentent en grande majorité une main-d'œuvre qualifiée: plus de 70% d'entre eux sont des immigrants «économiques», sélectionnés pour leurs compétences. Les autres ont été principalement admis dans le cadre des programmes de réunification des familles. Les réfugiés complètent le portrait.

Mais la région de Québec, pour revenir à elle, peine à attirer et à conserver des citoyens venus d'autres pays. C'est un des facteurs qui pousse l'âge médian de sa population vers le haut. Il était de 43,5 ans en 2011, le plus élevé au Canada. En comparaison, à Montréal, il n'est que de 38,6 ans.

La différence? Les immigrants choisissent encore, en grande majorité, de s'installer dans la métropole. Au moins, Québec réussit maintenant à attirer d'autres Québécois du fait d'une économie plus forte et d'une réputation embellie. Ce renfort va ralentir la tendance au vieillissement, mais ne pourra l'inverser.

Nous ne nous en sortirons pas tout seuls, quoiqu'on en dise, quoiqu'on en pense. Au lieu de considérer l'«étranger» comme une menace, il va falloir comprendre que c'est avec lui que le Québec peut espérer se bâtir un avenir souriant. ■

**Emploi**

**Il faut absolument dynamiser le marché de l'emploi au Québec**

Pour l'ensemble de 2013, le Québec est parvenu à gagner un total de... 2 100 emplois. Le bilan est famélique, et encore, c'est un terme poli. Il devient encore plus navrant si on le compare à celui de l'ensemble du Canada: gain net de 106 000 emplois.



**Vos réactions**

«Combien d'entreprises – et tout le monde en connaît – ne peuvent pas engager! Elles font des entrevues et les gens ne veulent pas faire 10 km pour aller travailler dans le village à côté... Faut pas que ce soit trop dur. Ils n'ont visiblement pas assez faim et ça c'est un problème, un problème pour ceux qui vont rester dans cette province.»

– Marie-Josée Loisel

«Il va falloir attirer ici des investissements privés, l'emploi ne peut pas dépendre du gouvernement ou des sociétés d'État, comme c'est trop souvent le cas.»

– hervé1

DE MON BLOGUE

**actualités**

## Terres rares: un réseau pour concurrencer la Chine

PAR SUZANNE DANSEREAU

(téléviseurs, téléphones portables, etc.).

**Le Canada vise 20% du marché mondial des terres rares d'ici 2020. Un nouveau réseau de recherche sera mis sur pied d'ici quelques mois pour atteindre cet objectif.**

Appelé CREEN – Canadian Rare Earth Elements Network –, le réseau fera de la R-D afin d'améliorer les connaissances de l'industrie canadienne dans les méthodes de récupération des terres rares, leur transformation et leur mise en marché, a expliqué Peter Cashin, président de la société torontoise Quest Rare Minerals et membre du comité de pilotage du réseau. «Un des nos enjeux les plus importants réside dans la production optimale de concentré de terres rares», a-t-il précisé.

Le nouveau groupe de recherche travaillera avec l'Institut canadien des Mines, le ministère des Ressources naturelles du Canada et d'autres organismes fédéraux ainsi qu'avec les universités intéressées par la recherche sur les terres rares.

Il sera composé de membres de l'industrie – producteurs et utilisateurs –, du gouvernement et du milieu universitaire.

Le réseau cherche à obtenir 25 millions de dollars sur cinq ans dans le cadre du prochain budget fédéral. À ce montant pourront s'ajouter des contributions équivalentes du secteur privé.

Les terres rares sont des métaux stratégiques utilisés dans les industries vertes, la défense, le transport et les produits électroniques

**Faire équipe avec les États-Unis**

La Chine détient 90% du marché mondial, mais elle impose des quotas d'exportation. C'est pour briser ce quasi-monopole que le Canada – de même que les États-Unis qui, eux aussi, ont créé leur réseau de recherche – veut développer son expertise. «Nous envisageons de travailler avec les Américains, car nos travaux sont complémentaires: ils travaillent sur le manufacturier tandis que nous travaillons surtout sur la production.»

Le Canada abrite plusieurs gisements de terres rares de classe mondiale. Au moins deux d'entre eux sont au Québec: le gisement du Lac Strange, au Nunavik, et le gisement Kipawa, au Témiscamingue.

Le Lac Strange compte 500 millions de tonnes de minerai de terres rares. Il est détenu par Quest Rare Minerals. Le projet est rendu à l'étape de la faisabilité. Il prévoit la construction d'une usine de transformation à Bécancour. Une étude de pré-faisabilité situe sa valeur actuelle nette à 2,6 milliards de dollars (avant impôts). Quest est assez avancée sur le plan métallurgique: son usine pilote de Toronto a livré un concentré que l'entreprise veut toutefois optimiser.

Quant au site Kipawa, il est détenu à 51% par Matamec et le reste par une filiale de Toyota. Le gisement abrite 16 millions de tonnes de minerai de terres rares. Une étude de faisabilité récemment publiée a évalué la valeur nette du projet à 260 millions (avant impôts). ■

**AVIS DE NOMINATION – PATRICK LÉTOURNEAU**



**Patrick Létourneau se joint à Mercer**

François Picard, responsable des bureaux de Mercer au Québec, a le plaisir d'annoncer l'arrivée de Patrick Létourneau au bureau de Montréal à titre de membre du partenariat au sein du domaine Retraite. M. Létourneau s'occupera surtout de la croissance de ce secteur d'activité et de la clientèle en misant sur son expertise en gestion de régimes de retraite à prestations déterminées et sa connaissance du marché canadien. Il possède une grande expérience en services-conseils aux clients en matière de retraite ainsi qu'en tant que gestionnaire. Avant de rejoindre les rangs de Mercer, M. Létourneau était conseiller principal au sein d'une multinationale de services professionnels. Il détient un baccalauréat en sciences actuarielles de l'Université Laval et est Fellow de la Society of Actuaries et de l'Institut canadien des actuaires.

Mercer est un chef de file au Canada et sur la scène internationale en matière de consultation dans les domaines suivants: talents, santé, retraite et investissements. Nous aidons nos clients dans le monde entier à améliorer la santé, la prospérité et le rendement de leur actif le plus précieux: leurs gens.

www.mercer.ca



Découvrez les conférenciers qui feront de vos prochains événements, **DES SUCCÈS ASSURÉS!**

 MARIE-CLAUDE BARRETTE	 JOSÉE BOUDREAU	 PATRICE COQUEREAU	 PIERRE CÔTÉ	 DANIEL DAIGNAULT	 MARTIN DESCHAMPS	 ALEXANDRE DESPATIE	 MARIO DUMONT
 MARC FISHER	 GAÉTAN FRIGON		 MARC GAGNON	 JEAN-MARC GÉNÉREUX	 HUGO GIRARD	 BERTRAND GODIN	 MARC GRIFFIN
 GUYLAINE GUAY	 BOB HARTLEY	 EMILIE HEYMANS	 BENOIT HUOT	 ISABELLE HUOT	 CATHERINE LACHANCE	 GEORGES LARAQUE	 YVES LA ROCHE
 JACQUES MARTIN	 FRANÇOIS PARADIS	 BRYAN PERRO	 GEORGES POTHIER	 LOUISE ROBITAILLE	 JEAN SOULARD	 PASCALE WILHELMY	

**450 584-2660 | 1 800 361-0666 | FORMAX.QC.CA**

### Les rendez-vous financiers les affaires



**6**  
FÉV.

**François Gratton**  
Président  
**TELLUS QUÉBEC ET PROVINCES DE L'ATLANTIQUE**

**Montréal**  
7 h à 9 h

Inscrivez-vous sur :  
**lesaffaires.com/ evenements**

**Informations:**  
514 392-4298 ou  
rendez-vous@tc.tc



**13**  
MARS

**Marc Dutil**  
Président et chef de la direction  
**GRUPE CANAM**

➔ Du concret en matière d'**information financière stratégique**

■ actualités

# Apprendre l'entrepreneuriat coopératif à l'école

PAR PIERRE THÉROUX

**Le modèle coopératif commence à faire sa place dans les milieux scolaires. Les entrepreneurs de la région de Montréal qui souhaitent se lancer en affaires en démarrant une coopérative auront désormais accès à un programme de formation leur permettant de mieux connaître les rouages de ces entreprises.**

«La formule coopérative reste encore très méconnue, même si de plus en plus de jeunes s'y intéressent», constate Abderrahim Izirri, directeur de la Coopérative de développement régional (CDR) de Montréal-Laval.

La CDR de Montréal-Laval a ainsi conçu, en partenariat avec la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB), une formation consacrée aux entrepreneurs qui souhaitent démarrer une coopérative. Une pro-

mière dans le secteur scolaire, selon ses promoteurs.

L'enseignement du modèle coopératif comme choix d'entreprise est d'autant plus important que les coopératives sont très viables, rappelle M. Izirri. «Les coopératives sont le type d'entreprises qui ont le mieux résisté à la crise financière de 2008. De plus, elles affichent un taux de survie de deux fois supérieur à celui des entreprises traditionnelles après 10 ans, ce qui est encourageant pour les futurs participants au programme.»

Au Québec, le taux de survie des entreprises coopératives est de 62% après 5 ans et de 35% après 10 ans, par rapport à 44,3% et à 19,5% respectivement pour les entreprises québécoises privées, selon une étude publiée par le gouvernement du Québec.

La formation permettra à une vingtaine d'entrepreneurs en devenir d'apprendre la façon de rédiger leur plan d'affaires, de définir

leurs stratégies d'analyse de marché, de commercialisation et de vente ou encore de structurer leurs besoins relatifs aux ressources humaines.

«Les coopératives ont des balises légales, un système de gouvernance ou des sources de financement qui se distinguent. Quand on a des membres travailleurs qui sont aussi propriétaires de l'entreprise, on ne gère pas les ressources humaines de la même façon», précise M. Izirri.

**Répondre à un besoin**

Pour la CSMB, la deuxième plus importante commission scolaire du Québec, ce nouveau programme était l'occasion d'ajouter une corde à son arc. «Nous offrons déjà plusieurs programmes de formation en entrepreneuriat, et celui sur les coopératives s'inscrit dans cette volonté de répondre à un besoin», explique Sylvie Chartrand, directrice de la

formation professionnelle à la commission scolaire qui regroupe 92 écoles et établissements scolaires.

Offert à partir du mois de mars, le programme présente 330 heures de cours pendant une période de trois mois au terme desquels le participant se verra décerner une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.

La Coopérative de développement régional de Montréal-Laval est actuellement en discussion avec une commission scolaire de Laval pour y implanter ce même programme de formation. D'autres CDR ailleurs au Québec ont aussi manifesté leur intérêt.

La CDR de Montréal-Laval, qui regroupe plus de 200 coopératives et partenaires sur son territoire, a été créée il y a 27 ans avec le mandat de favoriser l'émergence et le développement de coopératives sur son territoire. ■

actualités ■

# Le commerce en franchise présente des chiffres enviables

PAR DOMINIQUE FROMENT

**Le chiffre d'affaires des commerces membres d'un réseau de franchises au Québec a augmenté de 12,7% au cours des 24 derniers mois, comparativement à 2,9% pour le PIB de la province.**

Les chiffres que vient de publier le Conseil québécois de la franchise (CQF) à l'occasion de la Semaine de l'entrepreneurship en franchise, qui se déroule du 15 au 20 janvier, ne montrent effectivement aucune morosité économique.

Ainsi, les établissements franchisés emploient maintenant 187 900 personnes, soit 10,1% de plus qu'en janvier 2012. Ce nombre se compare très avantageusement à une croissance de 1,5% pour l'ensemble du marché du travail dans la province.

Les emplois dans les enseignes en franchise représentent aujourd'hui 4,7% de tous les emplois, par rapport à 4,3% il y a deux ans.

Qu'est-ce qui peut bien expliquer ce dynamisme? «Les deux dernières années n'ont pas été très faciles pour l'économie en général. Et dans ces périodes, le soutien qu'apporte

le franchiseur aux franchisés et la solidarité qui existe entre les franchisés peut faire une grosse différence», explique Pierre Garceau, pdg du CQF.

**Un modèle en évolution**

«Le franchisage est en train de passer d'un modèle de "Moi franchiseur, Toi franchisé" à un modèle de partenaires stratégiques, raconte M. Garceau, dont l'organisation fête cette année son 30<sup>e</sup> anniversaire. Le franchiseur ne considère plus le franchisé comme un gérant de succursale. Et au cœur de ce changement se trouve le conseiller en gestion de réseau, l'ancien gérant de district qui faisait le tour des franchises pour trouver des poux. Son rôle de police se transforme graduellement en celui de coach. D'ailleurs, nous offrons une formation pour ces conseillers.»

La franchise au Québec générera en 2014 un chiffre d'affaires de **26,8 milliards de dollars**, soit 3 GS de plus qu'en 2012.

Ajout de **84 enseignes** en deux ans, disparition de **9 enseignes**

**390 franchiseurs** gèrent au moins un commerce au Québec en 2014.



Le poids relatif de la franchise en janvier 2014 est de **8,22% du PIB**.

**12 703 commerces**, points de vente ou de service font partie d'un réseau de franchise, soit 1 337 de plus qu'il y a deux ans.

Deux commerces en franchise sur trois appartiennent à des franchisés, l'autre appartient au franchiseur.

Source: Conseil québécois de la franchise

Selon le CQF, le taux annuel de création d'entreprises au Québec s'est établi à 11,9% depuis janvier 2012 et à 12,8% dans le secteur de la franchise.

Les commerces en franchise ont toujours eu la réputation d'être plus stables que les com-

merces indépendants. Et c'est ce que démontre l'étude du CQF. Tandis que le taux de fermeture dans l'ensemble du Québec frise les 11,8%, 1577 commerces en franchise ont fermé leurs portes en 24 mois, ce qui équivaut à un taux d'attrition de 6,9%. ■

**AVIS DE NOMINATION**

M. Pierre R. Brosseau, président exécutif du conseil est heureux d'annoncer la nomination de Madame Diane Wilhelmy, de M. Fernand Bélisle ainsi que M. Jacques Dorion, en tant que membres du conseil d'administration de RNC MEDIA Inc.



**DIANE WILHELMY**



**FERNAND BÉLISLE**



**JACQUES DORION**

Consultante en administration publique depuis sa retraite du Gouvernement du Québec, elle a occupé divers postes de haut fonctionnaire : sous-ministre aux affaires intergouvernementales et Déléguée générale du Québec à New York.

Fernand Bélisle agit à titre de consultant pour des sociétés de radiodiffusion. Il a été vice-président, Radiodiffusion, au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), après avoir occupé divers postes de cadres supérieurs auprès de cet organisme. Auparavant, il a travaillé à Montréal chez Télémedia Communications Ltée

Jacques Dorion est président de la firme Media Intelligence Inc. depuis mars 2013. Il a été auparavant président et chef de la direction pour Aegsis Media Canada pendant plus de sept ans ainsi que président et chef de la direction chez Carat pendant plus de 7 ans aussi.



la passion de communiquer

**en manchette**

► La suite de notre manchette

# Des réserves quant à la sélection des gazelles

PAR **MARTIN JOLICOEUR**

Sans s'opposer au programme de soutien des gazelles, les représentants des chefs d'entreprise ne cachent pas leurs réserves.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) et les Manufacturiers et exportateurs du Québec (MEQ) s'inquiètent de la façon dont seront choisies les 300 entreprises à croissance rapide et de l'impression que ce choix laissera chez celles qui ne seront pas retenues. «Malheureusement, ce genre de sélection comporte toujours une part de subjectivité, dit Simon Prévost, président des MEQ. Comment parviendra-t-on à exclure l'aspect subjectif des critères? Et est-ce qu'en faisant un tel choix, on n'en vient pas aussi à dire que

les autres sont des perdantes?» Partageant le même malaise, Michel Leblanc, président et chef de la direction de la CCMM, prévient que le succès de cette initiative dépendra en grande partie de la rigueur avec laquelle seront appliqués les critères de sélection. «Tout le processus devra être excessivement transparent afin de mettre ce programme à l'abri de tout favoritisme ou patronage politique.» Pour ce faire, celui-ci affirme qu'une sélection rigoureuse ferait fi de tout critère «d'acceptabilité politique», comme l'imposition d'un nombre minimum d'entreprises par région ou de critères qui imposeraient une juste représentativité de secteurs d'activité préétablis.

**Et les véritables retombées?**

Le Conseil du patronat, de son côté, s'interroge sur les véritables retombées que ce

programme entraînera pour le Québec. «Nous ne pouvons pas être contre la vertu, explique Yves-Thomas Dorval, président du Conseil du patronat. Mais compte tenu des ressources humaines et financières qui seront monopolisées, nous sommes en droit de nous demander si c'est là le meilleur moyen de créer plus de richesse pour la province. [...] Ça traduit surtout une philosophie interventionniste du gouvernement avec laquelle nous ne pouvons être totalement d'accord.»

La vice-présidente pour le Québec de la FCEI, Martine Hébert, craint qu'en tentant de bien faire, en soutenant mieux un certain nombre d'entreprises privilégiées, le gouvernement en vienne à négliger l'amélioration de l'environnement d'affaires général. «Pour aider la croissance de l'ensemble des entreprises, dit-elle, le gouvernement devrait

d'abord chercher à améliorer l'environnement fiscal et réglementaire du Québec.»

**Une béquille d'État**

Enfin, Michel Leblanc, de la CCMM, conseille au gouvernement de prévoir dès le départ des «critères de sortie» du programme afin d'éviter l'accoutumance de certaines entreprises aux services prévus par ce programme.

Après un moment, explique-t-il, les entreprises doivent apprendre à voler de leurs propres ailes, à trouver par elles-mêmes le financement requis, que ce soit par une inscription en Bourse ou autrement. «La dernière chose dont nous avons besoin, prévient M. Leblanc, est de la création d'une nouvelle béquille d'État dont certains ne pourraient plus se passer.» ■

**Audi**  
Vorsprung durch Technik



**Bienvenue au pays du quattro.**

**Gardez les yeux rivés sur la route, pas sur la météo.**



Modèle A4 2.0 TFSI quattro Technik Série 5 2014 illustré

<b>Audi A4 2.0 Komfort quattro<sup>MD</sup> 2014</b>		
LOCATION À PARTIR DE	TAUX DE LOCATION DE	REMISE ÉVÉNEMENT quattro <sup>MD</sup> DE
<b>458\$*</b>	<b>2,9%*</b>	<b>1 500\$*</b>
pendant 48 mois	pendant 48 mois	

LES OFFRES PRENNENT FIN LE 31 JANVIER.

© Audi Canada, 2014. \* Offre de location d'une durée limitée présentée par Audi Finance sur approbation de crédit sur les modèles avec boîte manuelle à 6 vitesses neuves et n'ayant jamais été immatriculés au PDSF de base de 41 995 \$ à un taux de location de 2,9 % pendant 48 mois, les paiements seront de 458 \$, y compris la prélocation, le transport (1 995 \$) et la taxe sur le climatiseur (100 \$). Un versement comptant de 3 320 \$ (ou échange équivalent), des frais de services et d'inscription jusqu'à 46 \$ au RDPRM et un dépôt de sécurité (530 \$) sont dus au début du bail. Taxes, immatriculation, assurances et autres options en sus. Frais de 0,25 \$ par kilomètre pour le kilométrage supérieur à 16 000 km par an. La remise événement quattro de 1 500 \$ sur les modèles Audi A4 2014 sera accordée par le concessionnaire sur la transaction pendant la période du programme et est applicable aux modèles neuves et n'ayant jamais été immatriculés. Le concessionnaire peut vendre ou louer à prix moindre. Offre en vigueur pour les transactions conclues avec voitures livrées entre le 3 et le 31 janvier 2014, et pouvant être modifiée ou annulée sans préavis. Modèle A4 2.0 TFSI quattro Technik berline de série S avec options sports illustré au PDSF de 48 500 \$ avec options et caractéristiques pouvant ne pas être disponibles au moment de l'achat. \* Audi «Vorsprung durch Technik» et l'emblème des quatre anneaux sont des marques déposées d'AUDI AG. Pour en savoir plus sur Audi, voyez votre concessionnaire, appelez au 1 800 367 AUDI ou visitez-nous au www.audi.ca.

**Audi Lauzon**  
2400, boul. Chomedey  
Laval  
T : 450.688.1120  
audi.ca/lauzon

**Audi Prestige**  
5905, route Transcanadienne  
Saint-Laurent  
T : 514.364.7777  
audi.ca/prestige

**Audi Prestige DDO**  
4600A, boul. Saint-Jean  
Dollard-des-Ormeaux  
T : 514.426.7777  
audi.ca/prestige-west

**Audi Niquet**  
1917, boul. Sir-Wilfrid-Laurier, route 116  
Saint-Bruno  
T : 450.653.7553  
audi.ca/niquet

**Park Avenue Audi**  
9800, boul. Taschereau  
Brossard  
T : 450.445.4811  
audi.ca/park-qc

**Audi Popular**  
5442, rue Saint-Hubert  
Montréal  
T : 514.270.3566  
audi.ca/popular

La légendaire traction intégrale quattro<sup>MD</sup> distribue au besoin la puissance entre les quatre roues, vous assurant une traction incomparable même dans les conditions routières les plus difficiles.

Visitez [audi.ca](http://audi.ca) dès aujourd'hui.

**LES OFFRES PRENNENT FIN LE 31 JANVIER.**

**+ 2,9%** La firme américaine de recherche marketing IBISWorld prévoit une hausse des revenus de 2,9% pour le secteur d'ici 2017.

**la vitrine du détail**

# Pizza : plus de monde autour de la table

PAR **MÉLANIE RUDEL-TESSIER**

**La pizza arrive au 6<sup>e</sup> rang du palmarès des mets préférés des Québécois, selon un sondage Léger – Recherche Stratégie Conseil réalisé l'automne dernier. Après des années plus difficiles – la crise ayant entre autres provoqué une augmentation du prix du fromage et du blé –, l'industrie québécoise de la pizza connaît un nouvel élan... et de nouveaux acteurs.**

Pizza Pizza, la plus importante chaîne canadienne, avec 500 adresses au pays, a ouvert huit succursales dans la région de Montréal depuis le début de l'été 2013, pour un total de 29 au Québec. Un autre acteur canadien important, Boston Pizza (355 succursales au pays), vient de s'installer à Sainte-Foy et à Gatineau, portant le nombre de ses succursales québécoises à 27.

Si on est loin des 75 annoncées pour 2014 lorsque l'entreprise a fait son entrée au Québec, en 2005, celle-ci réitère toutefois son désir d'investir ici. «La récession a freiné nos ardeurs, mais c'est reparti de plus belle depuis 2013, dit Daniel Harvey, vice-président régional de la marque au bureau de Laval. Trois nouveaux sites sont en négociations pour 2014. Notre nouvel objectif est de 50 succursales d'ici les cinq prochaines années.»

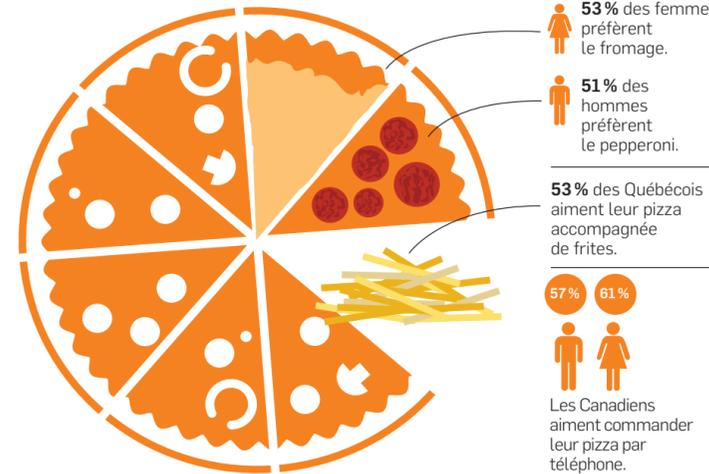
Au total, le Québec compte aujourd'hui près de 300 établissements franchisés spécialisés en pizza. À ce chiffre s'ajoute une multitude de pizzerias indépendantes, petites et grosses, plus nombreuses au Québec que n'importe où ailleurs au Canada (les chaînes comptent pour 28% du secteur de la restauration au Québec, 41% en Ontario et 43% en Alberta).

«Comme le sandwich, la pizza est ancrée dans les mœurs. Ça restera toujours un gros marché», affirme JoAnne Labrecque, professeure à HEC Montréal, spécialisée en commerce de détail et distribution alimentaire.

**Un nouveau venu qui mise sur l'ambiance**

Il reste de la place dans le marché, croit Simon Gervais, président de l'entreprise québécoise F+F Pizza. «Les gens sont de plus en plus sensibles à la qualité des produits, dit-il. Mais c'est difficile pour des chaînes qui existent depuis 30 ou 40 ans de changer leur offre.»

Leur difficulté à s'adapter à la nouvelle génération d'amateurs de cuisine a créé, selon lui, une part de marché que son entreprise compte bien prendre. F+F offre des pizzas artisanales originales (brie, prosciutto et miel, par exemple) dans un décor moderne, simple et décontracté. Chacun de ses points de vente propose une quarantaine de places assises. «On ne voulait pas l'aspect plastique et impersonnel de la plupart des franchises», dit-il.



**Les principales chaînes de pizza franchisées au Québec**  
(par nombre de succursales)

<b>75</b> Mikes (Canada)	<b>31</b> Double Pizza (Québec)
<b>39</b> Domino's (États-Unis)	<b>29</b> Pizza Pizza (Canada)
<b>36</b> Pizza Hut (États-Unis)	<b>27</b> Boston Pizza (Canada)
	<b>22</b> Piazzetta (Québec)

Sources : Sites Web des entreprises et entretiens

F+F Pizza, qui offre aussi la livraison, possède un restaurant à Québec et deux au centre-ville de Montréal. Elle prévoit l'ouverture d'une cinquantaine de restaurants sur une période de 30 mois.

Demetri Tsigos, ancien chef de l'exploitation de Mikes, Scores et Bâton Rouge, s'est récemment joint à l'équipe comme chef de marque. «Dans la franchise, il faut avoir un focus, dit-il. L'équipe de hockey affamée qui a juste besoin d'un remplissage ne viendra pas chez nous. Et c'est OK. Ce n'est pas elle qu'on veut rejoindre. On vise en premier lieu une clientèle haut de gamme qui cherche à vivre une expérience culinaire urbaine. On ne joue pas sur la bataille des prix.»

Une bonne stratégie, selon JoAnne Labrecque: «Dans des marchés très occupés comme celui-ci, il n'est pas mauvais de miser sur des concepts novateurs s'adressant à de plus petits segments. Et si on veut occuper un créneau plus branché, comme F+F, il faut viser d'abord le milieu urbain, où les tendances émergent et où la progression va se faire plus rapidement.»

**53%** des femmes préfèrent le fromage.  
**51%** des hommes préfèrent le pepperoni.

**53%** des Québécois aiment leur pizza accompagnée de frites.

**57%** **61%**  
Les Canadiens aiment commander leur pizza par téléphone.

Les Québécois sont des puristes par rapport au reste des Canadiens : seulement **6%** aiment la pizza hawaïenne.

Source : Sondage Léger – Recherche Stratégie Conseil pour les chaînes Pizza Pizza et Pizza 73, tenu en octobre 2013 à l'occasion du mois de la pizza.

**SE RAPPROCHER DE LA CLIENTÈLE**

Pour sa première campagne publicitaire québécoise, en 2005, Boston Pizza s'est affichée sur une plaque d'immatriculation géante «Boston, PQ». La chaîne canadienne revendiquait ainsi une certaine proximité avec la clientèle québécoise.

Depuis 2012, son porte-parole est le comédien et scénariste Louis Morissette. «C'est un père de famille et un gars qui aime regarder le hockey avec ses amis. Il représente bien notre concept, à la fois salle à manger et bar sportif», dit Daniel Harvey, vice-président régional de la marque. Même stratégie chez Pizza Hut, dont le groupe d'investissement québécois Redberry est le franchisé principal au Québec, avec 34 succursales (sur 36). «Yum! Brands, qui exploite la marque, supervise notre travail sur le plan du marketing, mais on n'a pas le choix de proposer des publicités adaptées au Québec, dit la conseillère marketing Johanie Doyon. En choisissant Ron Fournier, personnage coloré bien connu, pour notre message télé l'été dernier, on souhaitait créer un sentiment d'appartenance.»

Pour Nicolas Chaaya, propriétaire, avec un associé, de 12 des 39 Domino's au Québec, le plus important pour réussir est de s'investir dans la communauté. «Domino's nous fournit des services de marketing, mais nous concevons nous-mêmes nos dépliantes. Nous nous déplaçons dans les clubs sportifs, les écoles...» F+F Pizza a aussi pris la décision de développer des franchises qui seraient vues comme des restos de quartier. «Notre plan marketing est fondé sur le voisinage, dit son chef de marque, Demetri Tsigos. Nos franchisés doivent connaître leur coin, contribuer à l'animer.»

**FRANCHISES AU GOÛT DU JOUR**

Boston Pizza mise sur un nouveau design depuis la fin de 2012. «L'aménagement de nos succursales de Sainte-Foy et de Gatineau est plus moderne et décontracté», dit Daniel Harvey. Sept autres restos doivent être rénovés au cours de la prochaine année. La chaîne a également modifié son modèle de franchisage pour permettre à un entrepreneur ayant une capacité de mise de fonds de 400 000 \$ à 500 000 \$ de devenir franchisé (pour un investissement total de 1,4 à 2,5 M \$, par rapport à 250 000 \$ pour un F+F Pizza, par exemple). «C'était très rigide. L'établissement devait faire 6000 pieds carrés (pi²) sur un terrain de 42000 pi², dit-il. On accepte maintenant les conversions de sites. Et on a des succursales de 4000 pi².»

**SOLIDE, LA PIZZA SURGELÉE**

En 2009, en pleine récession, les ventes de pizzas surgelées ont bondi de 13% au Québec, selon un rapport d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Depuis, ça continue de croître, mais plus modestement. D'après le dernier rapport du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, ses ventes s'élevaient en 2012 à 143,2 M \$, une augmentation de 1% par rapport à 2011. **M.R.-T.**



GRANDE RÉOLUTION

# J'entreprends... Le point, un an plus tard

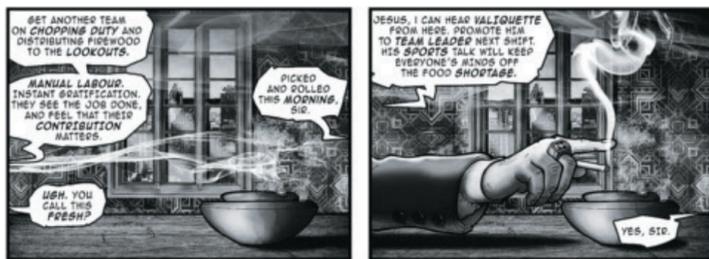
PAR MARIE-CLAUDE MORIN

En janvier 2013, nous vous présentions quatre entrepreneurs à la résolution ambitieuse pour l'année qui commençait : se lancer en affaires. Tout au long de l'année, nous avons suivi le développement de leur projet, avec ses hauts et ses bas. Voici de leurs nouvelles pour une dernière fois... jusqu'à ce que le succès de leur entreprise les ramène sur le devant de la scène!



« Beaucoup de choses ont changé »  
— Lateef Martin

L'automne dernier, Lateef Martin planchait sur une demande de financement auprès du Fonds des médias du Canada (FMC) afin de financer le développement de son jeu vidéo, The Firemasters. Lui et son équipe de Miscellaneous Studios avaient quitté l'incubateur Execution Labs, souhaitant faire évoluer leurs pompiers de Mars sur PC et consoles plutôt que sur des supports mobiles. La réponse du FMC est tombée fin novembre :



La bande dessinée Z'iles, le nouveau projet de Lateef Martin.

La demande de 800 000 \$ était refusée. « Ce n'était pas une énorme surprise, étant donné que nous n'avions pas les 25 % de financement propre demandé par le FMC », dit Lateef, « déçu, mais quand même positif ». Il retentera sa chance dans un an, et améliorera sa demande en fonction des commentaires reçus avec le refus.

D'ici là, il travaillera avec de nouveaux collaborateurs sur son plus récent projet, mis en branle avant même de recevoir la réponse du FMC. Z'iles, une bande dessinée campée sept ans après l'apocalypse, relate les péripéties d'humains survivant parmi les zombies. Une campagne sur le site de financement participatif Indiegogo a déjà permis de récolter 7 000 \$, et le premier numéro devrait être

distribué aux contributeurs en avril, puis diffusé sur le Web.

Lateef cherche actuellement un emploi, mais n'abandonne pas pour autant ses ambitions. Il refuse ainsi de travailler à temps plein, préférant garder du temps pour ses projets.

La dernière année a été riche en apprentissages, reconnaît le jeune homme. Il a mesuré l'importance de déléguer, de gérer efficacement son temps, d'établir des échéanciers et des budgets réalistes, et de modérer les attentes – dont les siennes ! Il a aussi constaté tout ce qu'un réseau de relations bien garni et une équipe passionnée pouvaient amener. « L'année 2013 m'a ouvert les yeux : il y a tellement d'occasions, il faut juste foncer ! » ■



« Nous avons connu une excellente période des fêtes »  
— Nicolas Boucher

Tout parent qui a désespérément cherché des lutins avant Noël peut mesurer à quel point les 1 433 qui ont été commandés par Nicolas Boucher pour les Rona de Le Gardeur et L'Assomption se sont révélés rentables. « Ça a été la folie furieuse ! Comme nous étions sur Internet, les gens appelaient de partout au Québec. » Mis à part les ventes des lutins eux-mêmes, celles du rayon de Noël ont bondi de 35 % !

L'équipe avait mis le paquet pour créer un « effet wow » dans ce rayon « normalement pas faramineux ». Les employés ont créé des décors originaux, embarquant à fond dans la magie. Nicolas en a aussi profité pour collaborer avec des élèves en difficulté d'apprentissage de l'école secondaire l'Impact, située tout près. Ils ont fabriqué un arbre décoratif, dans lequel une télévision diffusait les mauvais coups des lutins.

« Les jeunes étaient tellement fiers que plusieurs sont venus au magasin avec leurs parents afin que ceux-ci voient ce qu'ils avaient réalisé. » Il parle déjà d'un projet pour Noël 2014 ! « Je reçois beaucoup de mon partenaire d'affaires, et c'est ma façon de redonner. »

D'ici le début de la haute saison, à la mi-avril, Nicolas jouera du marteau afin de réaménager complètement le Rona de L'Assomption. Il reverra aussi de fond en comble la gamme de produits, question de miser sur les meilleurs vendeurs et de s'adapter aux nouvelles tendances.

Que peut-on lui souhaiter pour 2014 ? « Que ça aille aussi bien qu'en 2013 ! » ■



« Je n'ai jamais été aussi près d'avoir des chaussures ! »  
— Mathieu Raymond

Début 2013, Mathieu Raymond prévoyait que 5 000 personnes porteraient ses chaussures de course personnalisées d'ici la fin de l'année. Il a dû repousser de près d'un an son objectif... ce qui ne le décourage pas le moins du monde.

« J'avais déjà vu des dessins où l'idée de départ d'un projet d'entreprise était reliée au succès par une ligne hyper sinueuse. Eh bien, je peux vous dire que c'est assez réaliste comme illustration ! »



Une esquisse préliminaire de la chaussure de Mathieu Raymond

Mathieu espère maintenant passer sa première commande de 5 000 paires « quelque part en mai » et commencer à vendre en septembre. Un après l'autre, les morceaux du casse-tête se mettent en place. « Je travaille avec des consultants de Boston et, grâce à eux, toutes les choses débloquent », dit l'entrepreneur de 26 ans.

Les semelles seront fabriquées par Vibram dans ses usines asiatiques, et la société américaine en assurera la qualité. Les dessins de chaussures seront également sous-traités en Asie, auprès d'une entreprise avec laquelle le consultant de Mathieu travaille régulièrement. L'assemblage final sera réalisé par FM Chaussures, une entreprise familiale de Montréal.

« Il y a de moins en moins d'éléments à régler, et ceux qui restent sont moins compliqués. » Après avoir préparé les devis techniques et cherché des fournisseurs en Asie, concevoir une boîte, finaliser un logo et compléter un site Web (mathshoes.ca) lui semblent des tâches assez simples !

Mathieu travaille aussi son plan d'affaires avec une conseillère du Centre local de développement. Il compte soumettre des demandes de subventions gouvernementales dans les prochains jours et espère rencontrer prochainement des membres du réseau des Anges financiers.

Même s'il trouve difficile de vivre avec les délais et les temps d'attente, Mathieu ne changerait pas sa vie d'entrepreneur. « C'est super motivant sur le plan de l'accomplissement... à défaut de l'être sur celui de la rémunération ! » dit le jeune homme en riant. ■

## À un moment donné, il faut avoir les moyens de ses ambitions.

Investissement Québec offre des solutions de financement à tous les entrepreneurs qui veulent grandir et prospérer. Le premier geste à poser pour propulser votre entreprise, c'est de communiquer avec nous.



FACILITER · FINANCER · PROPULSER

INVESTQUEBEC.COM 1 866 870-0437

## HEC MONTRÉAL

# séminaires



**Le professionnel en situation de gestion**  
10 et 11 mars 2014 – 9 h à 17 h

**Benoît Tremblay**  
(MBA; D. 3<sup>e</sup> cycle sc. sociales), professeur titulaire



**Exceller dans vos interventions d'affaires : habiletés et stratégies**  
5 et 6 mars 2014 – 9 h à 17 h

**Manon Richard**  
formatrice - Liette Monat Stratégies d'Affaires



**Conflits et problèmes au travail : comment maîtriser ces situations ?**  
10 et 11 mars 2014 – 9 h à 17 h

**François Boulard**  
(M. Ps., psychologie industrielle et organisationnelle), chargé de cours et conseiller



**Le dilemme de l'amélioration continue : Six Sigma, Lean, Kaizen, PVA, Lean Sigma, TQM..., laquelle choisir ?**  
10 et 11 mars 2014 – 9 h à 17 h

**Jean-Marc Legentil**  
(MBA), associé principal, Bell Nordic



ENTREPRENDRE COMME JE LE VOIS

# La solitude des sommets

plus d'avoir le recul nécessaire pour prendre les bonnes décisions. Mais leur mal-être va bien au-delà et, parmi les maux les plus souvent évoqués, on retrouve le stress, la solitude, l'incertitude ou encore la défiance.

Les chefs d'entreprise cumulent le stress sans même y prêter attention, affirmant même dans certains cas qu'ils en ont besoin pour avancer et être performants. Faux! affirme Olivier Torrès, président de l'Observatoire

convient de rajouter la défiance. Les patrons apparaissent souvent comme des mal-aimés. Leur réussite est parfois jalouée et leurs échecs, toujours amplifiés, notamment en période de crise. Ce sentiment d'incompréhension est une réalité latente qui donne naissance à un autre élément pathogène: le manque de reconnaissance.

**Des patrons qui ne peuvent pas souffrir**

Si la souffrance au travail des salariés est unanimement dénoncée, celle des patrons reste, aujourd'hui encore, un sujet tabou. Un patron vous répondra toujours qu'il est en forme... bien plus qu'il ne l'est en réalité. Cette «désirabilité sociale» vient tronquer les statistiques et met en lumière le caractère inavouable de la souffrance patronale. Lorsque la souffrance n'est pas reconnue par la société, vous ne l'exprimez pas. Ainsi, les chefs d'entreprise auraient intériorisé l'idée qu'ils ne peuvent exprimer leur souffrance et se seraient accommodés d'une posture de leader et de gagnant.

Contrairement aux collaborateurs qui font partie d'une équipe, les patrons n'ont que peu d'occasions de partager leurs difficultés. Pour y faire face, des clubs de dirigeants s'organisent un peu partout dans le monde. La plupart d'entre eux préfèrent trouver tout simplement certains exutoires aussi variés que le sport, la musique, la pêche... un remède simple mais parfois suffisant pour faire face à un tel cocktail de facteurs pathogènes.

J'ai la chance d'avoir mes quatre enfants à mes côtés dans l'entreprise et nous sommes liés par une telle relation de confiance que jamais je ne prends une décision importante sans avoir pris soin de la consulter. Mais est-ce que je partage avec eux tous mes doutes pour autant? Est-ce que je déverse sur eux

certaines de mes incertitudes pour autant? La réponse est non, et je suis moi-même obligée de faire face, malgré un entourage privilégié, à cette solitude du sommet. Mais il est une chose dont je suis certaine, c'est que tous les dirigeants restent sensibles aux marques de confiance, voire d'affection de leurs employés. Lors de mon dernier voyage d'affaires, j'ai été très touchée par les messages de mes collaborateurs qui me disaient combien je leur manquais et combien l'ambiance semblait différente dans les bureaux sans ma présence et mes fous rires. Je n'ai cependant pas pu m'empêcher de leur répondre: «Mais pourquoi ne me le dites-vous pas lorsque je suis là?» Un magnifique bouquet de fleurs m'attendait à mon retour. Dieu que ça m'a fait du bien! C'est tout simple, mais quelques petits gestes, un mot gentil, une quelconque marque de reconnaissance et tout semble plus lumineux! Bonne année 2014 à tous! ■

Prochaine parution : le 15 février

## Biographie

Danièle Henkel a fondé son entreprise en 1997, un an après avoir créé et commercialisé le gant Renaissance, distribué partout dans le monde.

M<sup>me</sup> Henkel a été plusieurs fois récompensée pour ses qualités de visionnaire et son esprit entrepreneurial. L'année dernière, elle a été jugée dans une télé-réalité à caractère entrepreneurial, *Dans l'œil du dragon*, diffusée à Radio-Canada.

Les débuts d'année sont toujours porteurs de nouveaux projets, d'espoir et de bonnes résolutions. On rit, on s'embrasse, on se souhaite santé, bonheur, succès et prospérité. Succès, prospérité! des mots qui restent lourds de conséquences pour les patrons et les dirigeants, tant pour eux ils sont parfois synonymes de mal-être, voire de survie.

La crise qui a touché les États-Unis et qui ébranle encore l'Europe ne fait qu'amplifier un phénomène trop souvent méconnu, parce que même occulté par ses principales victimes: la solitude des patrons. On estime que deux patrons de PME s'enlèvent la vie chaque jour en France; l'Espagne et l'Italie détiennent aussi des records en la matière; et la Suisse, pourtant peu coutumière à cette triste actualité, a été particulièrement choquée en juillet dernier par le suicide de Carsten Schloter, directeur de l'entreprise de télécom Swisscom, d'autant qu'en 2011 le directeur des bonbons Ricola, Adrian Kohler s'était aussi enlevé la vie tout comme l'avait fait un peu avant le banquier Alex Widmer, de Julius Baer. L'Amérique du Nord n'y échappe pas non plus.

**Des facteurs pathogènes**

Les dirigeants de PME multiplient souvent les rôles au sein de leur entreprise. Cette surcharge de travail pèse dramatiquement sur leur moral, et certains se trouvent parfois dans un état d'épuisement qui ne leur permet

« Tous les dirigeants restent sensibles aux marques de confiance, voire d'affection de leurs employés. »

Amarok: le stress est un facteur pathogène, tout comme ce sentiment d'esseulement qui peut aussi porter atteinte à leur santé physique et mentale, sans compter que la surcharge de travail prive souvent le dirigeant de certains échanges sociaux et affectifs essentiels. De plus, chaque jour, le facteur incertitude vient encore alimenter le stress quotidien en déversant sa dose de doutes et de questionnements. Il a été démontré par des études épidémiologiques réalisées par des chercheurs américains que l'exposition prolongée à l'incertitude en milieu de travail – un licenciement incompris pour un employé par exemple ou celle liée au carnet de commandes pour un patron – favorisait le développement d'ulcères, de cancers et d'AVC. À ces facteurs, il

# Transformez vos actions.

LAC À L'ÉPAULE INTERNATIONAL

DU 7 AU 9 MAI 2014  
À LA STATION TOURISTIQUE DUCHESNAY

Joignez-vous à d'autres leaders en organisation, coaches, consultants et chercheurs pour vivre un événement d'envergure, unique en son genre. Les expérimentations autour du thème « **Les Alliances comme point d'appui pour des sorties de crise vivantes** » vous feront découvrir des solutions novatrices autour d'enjeux éthiques, organisationnels et de leadership.

INSCRIVEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI  
[www.mozaikquebec.com](http://www.mozaikquebec.com)



# « Les dérives du luxe font naître un désir d'authenticité chez les consommateurs »



## L'entrevue

# n° 187

## Cécile Bonnefond

PDG, PIPER-HEIDSIECK



DIANE BÉRARD  
@TC.TC

**DIANE BÉRARD – Parlez-nous de la maison Piper-Heidsieck.**

**CÉCILE BONNEFOND** – Piper-Heidsieck a été créée alors que Louis XVI et Marie-Antoinette régnaient encore. Deux générations plus tard, un cousin éloigné, Charles Heidsieck, se fait un prénom avec sa propre marque en perçant aux États-Unis. Il devient « Champagne Charlie », celui qui initie les Américains au champagne. Depuis 2011, les deux marques appartiennent à la maison privée Christophe Descours. Piper-Heidsieck est la marque des célébrations. Elle dit: « On a tous des moments où l'on mérite du bonheur ». Charles Heidsieck est une marque boutique, pour les aficionados. Nous produisons 10 fois plus de champagne Piper que Charles.

**D.B. – Piper-Heidsieck doit passer de la notoriété à la réputation. Expliquez-nous.**

**C.B.** – La notoriété nous fait dire « je connais cette marque ». La réputation, « je la veux ». Et l'extrême réputation, « je ne veux qu'elle ».

**D.B. – Comment vous y prenez-vous ?**

**C.B.** – Nous comptons sur le buzz, plus convaincant que le marketing à long terme. La publicité dit « regardez comme je suis le meilleur ». Le buzz, lui, vient des autres qui disent « j'ai bu du Piper rosé, c'était délicieux ». Le buzz construit la réputation.

**D.B. – Avant d'aspirer à nous convertir tous au champagne, vous avez converti les petits Français aux céréales. Racontez-nous.**

**C.B.** – C'était les années 1980. Les mères françaises travaillaient à l'extérieur, mais elles perpétuaient la tradition du petit-déjeuner chaud. Tous les matins, elles angoissaient. Un tiers des petits Français n'avaient pas le temps de déjeuner. Kellogg France [où elle a été notamment directrice du marketing et des ventes] a converti les Françaises au petit-déjeuner froid que les enfants

préparent seuls. Pour y arriver, nous avons fait équipe avec des nutritionnistes. Au début, les clients disaient: « Je ne vais pas manger des produits pour les poules! »

**D.B. – Vous avez aussi travaillé chez Danone. En quoi cela vous a-t-il préparée à vendre du champagne ?**

**C.B.** – J'étais chez Danone au moment de la diversification et de l'innovation intensive. Nous sommes passés du yogourt blanc aux desserts chocolatés, mousses, crème fraîche, etc. Notre mission consistait à créer de la valeur et du désir. Nous n'étions pas là juste pour faire manger les clients, nos produits étaient chers et glamours. Une telle proposition n'est pas loin du luxe.

**D.B. – Alors que vous dirigez le groupe pâtisseries Brossard, le syndicat vous a séquestrée. Pourquoi ?**

**C.B.** – À cette époque, les syndicats français étaient très militants, ils le sont encore pas mal. J'avais restructuré Brossard et annoncé la vente d'un site de production. Ce fut la grève. J'ai maintenu ma décision, le syndicat a choisi de me séquestrer dans mon bureau avec mon directeur des ressources humaines. Le maire est venu, la police aussi. J'ai dit: « On ne force pas, on attend ». Après 36 heures, les syndicalistes ont eu sommeil... Voyant que je ne changerais pas d'avis, ils ont ouvert la porte.

**D.B. – Et cet épisode a convaincu Veuve Clicquot de vous recruter...**

**C.B.** – Veuve Clicquot m'a recrutée pour mon expérience diversifiée des marques. Les spécialistes des marques sont souvent des gens de marketing. J'ai aussi géré des usines et des gens. Et je crois que mon courage managérial a plu aux propriétaires de Veuve Clicquot. L'entreprise grandissait vite, on voulait un leader qui tiendrait cette maison comme si c'était la sienne.

**D.B. – D'où vient votre courage ?**

**C.B.** – De mon éducation. Ça fait partie des valeurs familiales: le respect, l'écoute, le travail, le succès. Le courage consiste à dire « c'est là qu'il faut aller, même si c'est difficile ».

**D.B. – En quoi le luxe est-il une industrie de courage ?**

**C.B.** – Il est facile de baisser les prix pendant les crises.

**D.B. – Les marques de luxe offrent de plus en plus de collections d'entrée de gamme. C'est bien ou pas ?**

**C.B.** – Je ne pense pas qu'un jeune qui a porté du Armani Exchange portera un jour du Armani Collection. Ce n'est pas une porte d'entrée.

**D.B. – Votre concurrent Moët & Chandon produit désormais du mousseux pour l'Inde. Pourquoi ?**

**C.B.** – Le luxe, c'est la rareté. En Champagne, on compte 325 villages producteurs et il n'y en aura jamais plus. Le mousseux de Moët & Chandon n'a rien à voir avec le champagne. C'est un vin local pétillant pour répondre à un autre marché et aux barrières tarifaires indiennes.

**D.B. – Un nouveau luxe a-t-il émergé de la crise ?**

**C.B.** – Désormais, on qualifie de luxe ce qui n'en est pas. Cette dérive a du bon. Elle suscite un désir d'authenticité chez le consommateur. Un désir qui s'étend au-delà des biens de luxe. On réclame du beau, de l'élégant, des matières de qualité.

**D.B. – Les pays émergents sont-ils le salut des marques de luxe ?**

**C.B.** – Les maisons de luxe des pays occidentaux vendent déjà aux touristes des pays émergents. La nouvelle génération dans ces pays sait reconnaître les vraies grandes marques.

**D.B. – Vous avez vécu la crise financière chez Veuve Clicquot. Comment cela s'est-il déroulé ?**

**C.B.** – Il nous a tous fallu du courage. Écouter nos clients – les hôtels, les restaurants, les clubs, les cavistes – et les aider à vendre. Nous avons multiplié les animations; paquets-cadeaux, dégustations, mises en scène de produits.

**D.B. – Comment se porte aujourd'hui l'industrie du champagne ?**

**C.B.** – L'ensemble de l'industrie produisait 320 millions de bouteilles par année avant la crise, tandis qu'on en produit 300 millions aujourd'hui. On n'est pas dans le drame. ■

# EN MATIÈRE DE RECYCLAGE, VOICI NOS 3R :

**RIEN À PAYER  
RIEN À CRAINDRE  
RIEN QU'À COMMUNIQUER  
AVEC NOUS**

Entreprises et institutions, confiez vos produits électroniques en fin de vie utile à l'ARPE-Québec, l'organisme de gestion reconnu par RECYC-QUÉBEC.

## VOUS BÉNÉFICIEZ :

- > D'un service gratuit de collecte sur place, de transport et de recyclage;
- > De l'expertise de fournisseurs approuvés par le Bureau de la qualification des recycleurs (BQR);
- > D'un recyclage conforme aux normes canadiennes;
- > De la tranquillité d'esprit que confère la destruction efficace des données confidentielles.

## CONVAINCUS ? À VOUS DE CLIQUER !

info@recyclerMEselectroniques.ca

1-888-557-8177

\* Pour la liste complète des produits électroniques acceptés dans notre programme, consultez le [www.recyclerMEselectroniques.ca/qc](http://www.recyclerMEselectroniques.ca/qc)



Quand ça clique, on recycle



## ■ intelligence artificielle

# Propulsez votre application mobile en tête des palmarès

PAR JULIEN BRAULT

En 2014, il ne suffit plus de lancer une application mobile pour attirer l'attention. Chaque jour, environ 700 applications iPhone s'ajoutent à l'inventaire de l'App Store, qui en renferme plus d'un million. Pour justifier l'investissement que représente le développement d'une application, dont le coût avoisine les 50 000 \$, les entreprises doivent mettre en place un plan marketing. Dans cette course aux téléchargements, le Saint Graal est de propulser son application au sommet des palmarès de l'App Store. Voici cinq stratégies pour y parvenir.

### 1 Offrez des cadeaux

L'application Marche ta poutine de Valentine, qui a été téléchargée plus de 30 000 fois, permet d'obtenir une portion gratuite du plat québécois. À condition toutefois d'avoir brûlé en marchant l'équivalent de l'apport calorique du plat. Une fois l'objectif de marche atteint, l'utilisateur n'a qu'à appuyer sur un bouton pour faire apparaître un coupon durant un temps limité. Le mécanisme de distribution de poutines gratuites choisi est très peu sophistiqué, de manière à pouvoir fonctionner au sein de la chaîne de franchisés. Il est par conséquent facile à déjouer, mais on a invité les restaurateurs à donner le bénéfice du doute aux clients: «Il faut accueillir les hackers à bras ouvert, car ce sont des clients enthousiastes», a expliqué Alexis Robin, de Ig2, lors de la conférence *Les Affaires* sur le marketing mobile qui a eu lieu avant Noël.

### 2 Faites les beaux yeux à Apple

L'application d'itinéraires de transport en commun Transit App doit sa popularité à la bienveillance d'Apple. Elle a notamment été promue au sein même de l'application Plans lors du lancement d'iOS 6, laquelle ne permettait plus de générer des itinéraires en transport en commun: «On avait 200 téléchargements par jour, et le jour du lancement d'iOS 6, on en a eu 180 000», explique Sam Vermette, pdg de Transit App.

L'application, dont la version iPhone a été téléchargée 1,1 million de fois à ce jour, a par la suite été mise en vedette dans l'App Store. Sam Vermette attribue cet honneur au design soigné de son application et au fait que l'application était alors exclusive à Apple: «Comme le but d'Apple est de vendre des iPhone, l'entre-

prise a tendance à bien traiter les applications exclusives à sa plateforme».

### 3 Transformez vos utilisateurs en ambassadeurs

L'application Breather, qui permet de réserver des bureaux à l'heure, mise sur ses utilisateurs pour assurer sa croissance. Breather, qui est beaucoup utilisée pour organiser des rendez-vous, offre ainsi une heure de location gratuite à l'organisateur d'une rencontre pour chacun de ses invités qui télécharge l'application à son tour. Le pdg de la start-up montréalaise, Julien Smith, explique investir en publicité mobile, mais considère que les invitations ont tendance à créer plus de loyauté chez les utilisateurs: «Quand on est invité par un autre usager, c'est plus efficace, car c'est une personne en qui on a confiance qui nous a fait découvrir le service».

### 4 Mise sur les médias sociaux

Les commandes en provenance de l'application mobile de St-Hubert ont doublé en 2013. Afin de mousser la nouvelle mouture de son application, lancée en juillet dernier, St-Hubert a misé sur les médias sociaux. L'un des piliers de sa stratégie a été le lancement d'une vidéo présentant les deux personnages mis en scène dans une vidéo virale intitulée Chest-Bras, visionnée plus de deux millions de fois sur YouTube. La vidéo de St-Hubert, qui finissait par une invitation à télécharger son application, a quant à elle été visionnée plus de 200 000 fois. L'application mobile a aussi été promue sur la page Facebook de St-Hubert, qui compte 184 000 abonnés. «Nous croyons plus aux médias sociaux qu'au placement publicitaire, car c'est un meilleur moyen d'entrer en contact avec les gens», explique Jonathan Gendreau, conseiller principal, marketing interactif, chez Groupe St-Hubert.

### 5 Offrez quelque chose d'exclusif

Le détaillant en ligne de vêtements pour hommes Frank & Oak, dont l'application iPhone a été téléchargée 100 000 fois, mise sur l'exclusivité pour mousser son application. Le marchand offre ainsi des promotions et même des produits exclusifs sur son application mobile. Ces offres sont mises en avant dans l'infobulle envoyée à plus d'un million de membres, de même que sur les médias sociaux. «Il peut s'agir d'une chemise en vedette qui est uniquement offerte sur l'application», dit Ethan Song, pdg de Frank & Oak. ■

# Comment la construction LEED inspire tout le secteur

PAR CLAUDINE HÉBERT

Au Canada, les projets privés représentent à peine 5% des immeubles certifiés LEED. Ce sont principalement les donneurs d'ouvrage de bâtiments institutionnels qui exigent cette certification née au début des années 2000. Mais c'est en train de changer.

Parlez-en à Martin Roy, premier ingénieur québécois à faire son entrée, en novembre, dans le cercle des professionnels de la construction durable les plus respectés de l'Amérique du Nord. Accrédité LEED, Martin Roy est le septième Canadien à être reconnu par le US Green Building Council (USGBC) et le Green Building Certification Institute (GBCI). Plus de 70% des projets réalisés par sa firme d'ingénierie, à Deux-Montagnes, sont sujets à une certification LEED. «Et ce sont surtout des projets pour entreprises privées», souligne fièrement l'ingénieur.

«Il faut encore se battre contre des mythes, soutient néanmoins M. Roy. Plusieurs entreprises croient qu'une certification LEED va leur coûter au moins 10% plus cher.»

Il est vrai que la documentation liée à la certification LEED coûte de 50 000 à 100 000 \$ selon les cibles du projet. Toutefois, les retombées issues des méthodes de construction et de l'efficacité énergétique se traduisent par des bâtiments qui finissent par coûter moins cher à leur propriétaire, rappelle l'ingénieur, chef de file québécois en matière de génie bioclimatique.

### Évolution du code du bâtiment

La construction durable est d'ailleurs responsable de nouveaux styles de construction. À commencer par l'évolution du code du bâtiment qui permet aujourd'hui l'utilisation du bois dans les infrastructures institutionnelles et commerciales multiétages.

Elle contribue aussi à des méthodes de constructions plus économiques. Un exemple? «L'usage du béton poli qui permet de limiter l'utilisation de vinyle, de tapis et autre couvre-plancher», souligne Anik Shooner, architecte associée chez Menkès Shooner Dagenais LeTourneur Architectes. M<sup>me</sup> Shooner a fait partie de l'équipe de réalisation de la Maison du développement durable, à Montréal, le premier bâtiment com-



Martin Roy est le premier ingénieur québécois à faire son entrée dans le cercle des professionnels de la construction durable les plus respectés en Amérique du Nord. PHOTO : JÉRÔME LAVALLÉE

mercial certifié «LEED platine nouvelle construction» dans le centre-ville d'une grande agglomération québécoise. La construction durable a également fait naître une nouvelle industrie de produits écologiques et recyclés, notamment dans le secteur du tapis.

L'effet de la construction durable est également palpable au sein des firmes de courtage en immobilier. «C'est devenu un critère pour plusieurs de nos clients. Les entreprises où subsiste une forte concurrence pour le recrutement et la rétention des meilleurs employés, notamment les cabinets d'avocat et de services-conseils, sont très sensibles aux nouvelles constructions durables sur le marché», fait savoir Bernard Marcotte, directeur du bureau montréalais de la firme de courtage immobilier Cushman & Wakefield.

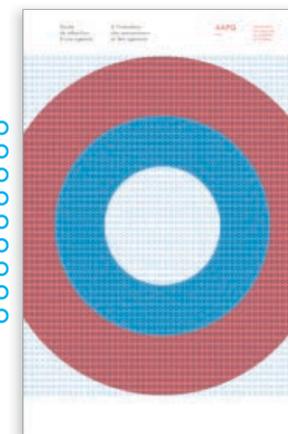
Ces employés, dit-il, favorisent désormais les employeurs qui affichent les meilleures pratiques. Et le milieu de travail dans un environnement certifié développement durable fait partie de la liste. M. Marcotte s'inquiète toutefois du parc immobilier montréalais qui présente le plus haut taux de vieux immeubles du pays. Tout près de 60% des immeubles de locaux pour bureaux montréalais ont été construits entre 1960 et 1989.

### Et le résidentiel ?

Si le nombre de bâtiments durables augmente de 20% à 30% par année au pays, ce ne sont pas les tours de copropriétés qui contribuent à ce gain. À l'exception du complexe Vistal, à L'Île-des-sœurs, certifié LEED Or, très peu de promoteurs de copropriétés adhèrent à la certification de construction durable. Ça pourrait toutefois changer en 2014, selon André Gagné, directeur technique à l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec. «Compte tenu de la baisse de mises en chantier, je ne serais pas surpris de voir des promoteurs d'immeubles à copropriété embrasser la tendance LEED pour se distinguer de la concurrence», dit M. Gagné.

En attendant, la construction durable a tout de même marqué un grand coup à l'été 2013 dans le secteur résidentiel, soutient André Gagné. Toute nouvelle construction résidentielle et tout agrandissement de logements existants de moins de trois étages doivent désormais répondre aux exigences techniques du premier programme de certification Novoclimat 2.0. Ce programme, qui s'applique aussi bien aux maisons construites par des entrepreneurs qu'à celles bâties par des propriétaires occupants, se traduit par une réduction de 25% des coûts de chauffage. ■

Voici l'outil pour trouver votre agence.



Guide de sélection d'une agence

Téléchargez-le :  
aapq.ca • montreal.ad



Association des agences de publicité du Québec