
9 40 2005 004

Jean Bédard et La Cage aux Sports (2005)

Cas produit par Anne-Catherine RIOUX, Bernard CHASSÉ et le professeur Laurent LAPIERRE.

Déroulement de la rencontre : C'est du sport!

Les premiers leaders qu'on rencontre dans sa vie, c'est souvent des *coachs* de sport¹.

À l'hiver 2005, la Ville de Saint-Hyacinthe sera l'hôte de la finale des 40^e Jeux du Québec². Cet événement permet de regrouper de jeunes athlètes provenant de tous les coins du Québec. Durant dix jours, on fête le sport tout en compétitionnant. Pour cette occasion, on a demandé à Jean Bédard d'être le président du comité organisateur et il n'a pu refuser une si belle offre. Il va pouvoir retravailler avec des gens de sa ville. Il sait aussi toute l'importance que revêt ce rassemblement sportif pour les jeunes puisqu'il se souvient encore de son expérience personnelle. À 12 ou 13 ans, Jean Bédard participait aux Jeux du Québec où il découvre l'étendue de la belle province, ses gens et son bouillonnement. Jean Bédard soulignera au passage qu'il trouve que l'activité physique est essentielle au développement des jeunes; elle permet de se libérer, de se changer les idées, de retrouver la forme et la concentration pour poursuivre son travail au quotidien. Son implication lui donnera aussi la chance de rembourser une dette, la Ville et les sports lui ayant permis de payer ses études. C'est une grosse organisation et on y travaille déjà depuis deux ans.

À travers cette implication sociale, il y a aussi le désir de Jean Bédard de toujours palper l'ambiance autour du sport, de voir ce qui se trame sur un terrain ou dans les coulisses. Chaque année, lorsque l'hiver se pointe le bout du nez, Jean Bédard enfle ses patins à glace et saute sur la patinoire. Il retrouve le même plaisir : celui du sport et de l'esprit d'équipe. Comme l'explique Jean Bédard, à la tête d'une équipe, il y a l'entraîneur : bon ou mauvais. Son rôle est d'établir un environnement positif qui favorisera le goût de donner le maximum de son potentiel. L'entraîneur doit être en mesure de voir les capacités en chacun de ses joueurs afin de les placer aux bons endroits sur le terrain. Il sait motiver ses troupes, leur dire les bons mots, au moment opportun. Avec l'équipe, les joueurs apprennent à partager leurs victoires et leurs défaites, à partager le ballon. Mais aussi à vivre et à travailler en équipe, à découvrir l'autre. Une école de la vie.

Dans quelques heures, Jean Bédard reprendra son sac de sport et retrouvera ses *chums* pour jouer au hockey. Jean Bédard est père, sportif, entraîneur à ses heures et grand patron de La Cage aux Sports.

¹ Sauf précision contraire, les citations proviennent d'une entrevue accordée aux auteurs le 2 septembre 2004.

² www.jeuxduquebec.com : La finale aura lieu du 25 février au 5 mars 2005.

Période d'échauffement

Né à Drummondville en 1963, Jean Bédard est l'aîné d'une famille de trois garçons. Aujourd'hui ingénieur, le deuxième, Louis, est né en 1966. Michel, le cadet, est né en 1969 et est directeur de la construction chez Sportscene. Jean Bédard forme avec ses frères sa première vraie équipe.

Le père de Jean Bédard, Gilles, est issu d'une famille de neuf garçons et une fille. Sa mère meurt alors qu'il n'a que dix ans. Gilles Bédard apprend alors rapidement à se débrouiller seul, sans l'aide de personne. Adulte, l'insécurité du manque l'habite toujours. Il travaille chez Hydro-Québec¹ et y reste jusqu'à sa retraite. C'était un homme assez secret et plutôt individualiste, selon Jean Bédard, qui croit se rappeler qu'il travaillait aux approvisionnements de la société d'État. Du lundi ou vendredi, il quittait la maison le matin, rentrait dîner et était toujours de retour à 16 h 30. Tous les jours de la semaine étaient identiques, au même rythme. Cette « *job steady* » ne lui permet pas de bien comprendre aujourd'hui ce que font ses garçons. Il ne peut dire ce que fait son fils Jean Bédard. Mais comme plusieurs lui parlent de lui avec enthousiasme, il est fier de sa réussite.

Alors que ses garçons sont encore des enfants, Gilles Bédard aime les voir réussir au sein de leurs équipes sportives respectives. C'est dans ce domaine seulement qu'il parvient à se rapprocher de ses enfants.

Mon père est un individualiste. Moi, je suis plutôt à l'opposé, j'aime être en groupe. Lorsqu'on était jeune, mes frères et moi, mon père se valorisait à travers nos succès sportifs. Il poussait beaucoup pour que l'on réussisse dans ce domaine. Quand on était bon, il était bien fier. Il était toujours présent. Il aime beaucoup le sport et il a en fait aussi beaucoup. Aujourd'hui, il va toujours voir mes garçons jouer, Alexandre et Antoine, et il leur donne des conseils. Je n'aime pas tellement ça, mais ça lui fait plaisir. C'est sa façon de s'impliquer.

C'est la mère de Jean Bédard, Louise Bergeron qui aura le rôle de meneuse de claque dans la cellule familiale. C'est elle qui dirige la famille et qui donne l'ambiance d'une équipe. Louise joue le rôle de complice : Gilles n'aime pas par exemple prêter sa voiture ou donner de l'argent de poche, à ses trois garçons. Qu'à cela ne tienne, Jean Bédard et ses frères demandent alors à leur mère de les aider à chaque fois qu'ils ont besoin de quelque chose. Louise veille à ce que ses garçons ne manquent de rien. C'est le pivot de la famille et cela transparait encore aujourd'hui, comme le confie Jean Bédard.

Ma mère a actuellement un cancer et elle suit des traitements. Mon père n'est pas capable d'aller la voir seul à l'hôpital. Je dois l'accompagner. J'ai l'impression qu'il revoit sa propre mère alors qu'elle était sur son lit de mort.

Avant que Gilles et Louise Bédard ne décident de fonder une famille, Louise travaillait dans le milieu juridique. Toutefois, dès la première grossesse, le couple juge préférable que Louise demeure à la maison pour consacrer son temps aux enfants. Lorsque les trois petits bonshommes deviennent assez grands, Louise décide de retourner progressivement sur le marché du travail et obtient un poste, toujours dans le domaine juridique. Les garçons vont à l'école et la maison est

¹ Hydro-Québec est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord. Elle réalise la construction des infrastructures de production et de transport, et explore d'autres sources d'énergie.
(Source : www.hydroquebec.com)

devenue bien tranquille, désertée par trois garçons bien actifs. Cet emploi lui permet de se désennuyer. Louise prend rapidement plaisir au travail et est très appréciée au sein de son équipe, à tel point qu'elle accepte le poste permanent qu'on lui offre. Jean Bédard dira qu'elle aurait pu poursuivre encore quelques années sa carrière de secrétaire, mais puisque son mari est désormais à la retraite, elle décide de faire de même. Son départ fut très regretté par ses collègues.

Avec ses frères cadets, Jean se sent comme le gardien. Enfant, il est leur protecteur, veillant à ce que ses deux jeunes frères ne fassent pas trop de mauvais coups. Il se trouve plus mature qu'eux, c'est un peu pourquoi, il participe à leurs jeux. Grâce à leur mère, leurs liens sont encore forts aujourd'hui; ils se rassemblent régulièrement pour jouer au golf et au hockey.

Technique de jeu : l'école

Au sommaire des bulletins scolaires de Jean Bédard, figurent de bonnes notes; et ce n'est pas parce qu'il éprouve plaisir à être assis sur les bancs d'école. À l'école primaire, il s'ennuie et n'a pas d'intérêts particuliers. Les bonnes notes n'étaient pas une priorité à la maison. On parle de sport, qui occupe d'ailleurs une grande place tant au primaire qu'au secondaire.

J'avoue que je trouvais le temps long à l'école. J'étais bon, je n'avais pas de difficultés, mais je ne voyais pas l'intérêt d'avoir 95 %. Je me disais que 75 % ou 80 %, c'était suffisant. J'ai toujours eu ce genre de résultats. Le reste du temps, je jouais. J'organisais tout; j'appelais tous les amis et on sortait dehors. Je sentais que pour mon père, l'école ne paraissait pas comme une priorité. Je ne sentais donc pas de pression en ce sens. Pour lui, le sport, c'était important, mais l'école l'était un peu moins. Ma mère s'assurait que tout fonctionnait bien à l'école, elle vérifiait mes devoirs. Elle a fait ça avec les trois garçons.

À la fin de sa première année de secondaire, la famille Bédard déménage à Saint-Hyacinthe, toujours dans la même région. C'est au cours de la première année du secondaire qu'un professeur de français, Michel Therrien, parvient à le désennuyer et fait découvrir un nouveau monde à ses élèves. À tous les soirs, le professeur leur faisait faire des lectures et le lendemain, il les interrogeait.

Il nous faisait lire du *Bob Morane*¹ le soir. Le lendemain, il se promenait dans les allées de la classe et nous posait des questions. Tu n'avais pas le choix d'avoir lu le texte. Et moi, je ne voulais pas passer

¹ Charles Dewisme, alias « Henri Vernes » est né le 16 octobre 1918 à Ath, en Belgique. Il n'y reste que quelques semaines et passe toute sa jeunesse à Tournai. Il est élevé par ses grands-parents maternels après la séparation de ses parents. En mars 1937, à 19 ans, il abandonne ses études pour suivre une Cantonnaise de 35 ans. Il quitte ensuite Canton pour Shanghai, Marseille et retourne en Belgique quatre mois plus tard. Pendant la Seconde Guerre mondiale, il est agent pour le S.R.A. (Service de renseignements et d'action), et pendant un an, pour les services secrets britanniques. Son premier livre, *La Porte ouverte*, paraît en 1944. Il est alors écrivain tout en étant journaliste professionnel pour l'agence américaine Overseas News Agency et pour des quotidiens belges comme : *Week-End*, *La Dernière Heure*, *Le Moustique*. Ses reportages paraissent aussi dans des hebdomadaires belges : *Story*, *Mickey Magazine*, *Heroïc Album*. Il utilise toujours des pseudonymes comme : Jacques Seyr, Lew Shanon, C. Reynes. C'est dans ce type de publications qu'il commence à publier des aventures pour jeunes. Il aime depuis toujours les romans d'aventures. En 1953, à la demande de Jean-Jacques Schellens, des Éditions Marabout, il crée le personnage de *Bob Morane*, dont le premier roman *La Vallée infernale* paraît le 16 décembre 1953. Calquant sa destinée sur celle de son héros, Henri Vernes parcourt le monde, notamment l'Amazonie, les Antilles, le Mexique, les États-Unis, le Canada... Une longue série de romans sortent alors de son imagination fertile et sont édités. C'est en 1959 qu'Henri Vernes adapte ses *Bob Morane* en bande dessinée. En 1965, *Europe 1* produit 26 téléfilms, adaptés de ses romans et connaissent un succès appréciable parmi la génération des *sixties*. Henri Vernes a écrit plus de 150 romans *Bob Morane* dont les tirages s'élèvent à quelque 30 millions d'exemplaires. Le 4 juin 1999, M. Jacques Rummelhardt, Ambassadeur de France en Belgique a remis à Henri Vernes, au nom du gouvernement français, la médaille d'Officier des Arts et Lettres. (Source : www.moranebob.com)

pour un idiot. Ce n'était pas de l'orgueil, mais j'aime savoir que les gens pensent du bien de moi. Je ne voulais pas décevoir non plus ce professeur. Michel réveillait en moi un désir de me surpasser.

Avec Michel Therrien, ça bougeait. Jean Bédard est motivé par son enseignement et apprend beaucoup. Il a besoin de ce genre d'enseignant sportif qui l'allume. Par contre, l'effet stimulant de ce professeur n'avait pas d'impact dans les autres classes. Jean Bédard pensait à autre chose, à aller jouer dehors. Il obtenait toujours des notes correctes et termine son secondaire sans éclat.

En août 1980, il fait son entrée au cégep de Saint-Hyacinthe, en sciences pures et appliquées. Durant les trois années passées dans cette institution scolaire, Jean Bédard participe à plusieurs activités. Le cégep lui donne plus d'autonomie que le secondaire. Il décide de se trouver un emploi pour avoir de l'argent de poche. Finalement, il en dénêche deux. Il est DJ dans une discothèque un ou deux soirs par semaine. Il aime la musique et l'ambiance qu'il peut créer avec elle. Il travaille également au Centre de loisirs Douville à Saint-Hyacinthe. Il y joue le rôle d'homme de confiance. René Lafleur, alors directeur des loisirs, lui donne de vraies responsabilités. Il travaille au Centre pendant environ huit ans et a plusieurs fonctions. Il passe d'entraîneur de sport à moniteur pour les jeunes, été comme hiver; il donne des cours de badminton, fait de la surveillance, s'occupe du rangement des salles. Il y passe en fin de compte pratiquement 25 heures par semaine. Et y apprend énormément. Souvent, il devait discuter avec les parents des enfants, s'entendre avec eux. Il se crée aussi un réseau de contacts et assimile des méthodes d'organisation et de planification. René Lafleur est aujourd'hui décédé, mais il a été un vrai patron, exigeant, mais bon.

Lorsque ça ne fonctionnait pas, on le savait rapidement avec M. Lafleur. Il pouvait tempêter devant tout le monde. Tu n'arrivais jamais deux fois en retard au travail. J'en avais peur, mais lorsqu'il a eu confiance en moi, cette peur est partie. Il a été une école pour moi, un modèle différent de mon père.

Ces deux emplois lui permettent d'amasser bon an mal an entre 8 000 et 10 000 \$. Le cégep devient un élément secondaire dans cette vie mouvementée. Il consacre peu d'heures à ses études et ses notes demeurent encore une fois correctes. Il faut dire que Jean Bédard n'avait pas encore trouvé sa voie et qu'il était très incertain de ses projets d'avenir.

Malgré ces incertitudes, Jean Bédard nourrit quelques projets. Il aimerait devenir médecin ou aller en pharmacie. Il savait qu'il voulait avoir une profession. Jean Bédard se rend toutefois rapidement compte que les cours de chimie, de biologie et de physique qu'il suivait dans son cheminement au cégep, ne lui plaisent pas. Ce n'est pas assez pratique, concret. Comme il désire aller à l'université, il devait absolument terminer son cégep. Finalement, il dira que son choix de carrière s'est développé tranquillement alors qu'il fait la rencontre d'un jeune homme qui étudiait aux HEC¹ en comptabilité. Intéressé par ce domaine, Jean Bédard décide de s'inscrire à cette université. En septembre 1983, il entreprend le baccalauréat en administration des affaires, concentration comptabilité publique, pour devenir comptable agréé. Jean Bédard a envie de tenter sa chance dans ce domaine, même s'il n'a jamais fait de comptabilité. La première session est difficile. Jean Bédard n'avait pas encore de méthode de travail à l'école; il n'avait pas encore eu à étudier pour réussir. Il ne savait pas prendre des notes pendant ses cours. Lors de sa préparation pour les examens de la mi-session, il n'est pas capable de lire les notes qu'il a prises. Il met une année pour s'adapter à ce nouveau contexte et pour faire progresser ses résultats. Il adapte aussi

¹ HEC Montréal (www.hec.ca)

son horaire à l'université; la semaine, il ne fait qu'étudier et lorsque arrive le vendredi soir, il quitte son appartement montréalais pour retourner à Saint-Hyacinthe, où il travaillait. Mais ses études ne l'empêchent pas de s'impliquer au sein de la vie étudiante; la première année de son Baccalauréat, il est le président de sa classe. De plus, ses efforts scolaires sont couronnés par les magasins Simpson¹ qui lui remettent une bourse d'études pour avoir été l'étudiant ayant le plus progressé au cours des deux dernières années de son programme universitaire. À la fin de ses études, il passe l'examen pour devenir membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec². Il se classe 26^e au Canada³. Il avait trouvé un domaine d'études concret, la comptabilité. Les études de cas sur des entreprises ou des gestionnaires aidaient Jean Bédard à se mettre dans la peau des autres. Il se sentait plus impliqué, actif.

Pendant mes études, je ne savais pas si je voulais devenir gestionnaire ou encore avoir une entreprise. Je me disais que j'étais un gars polyvalent et que je pouvais exceller. J'étais à l'aise avec tout ce qui touchait la gestion, pas juste la comptabilité. En entrant à l'université, je m'étais dit que je voulais devenir comptable agréé. Je trouvais que c'était un emploi sûr. Je n'ai jamais entendu un comptable dire qu'il n'avait pas de travail. Connaître les chiffres était aussi une bonne arme et ça ne m'empêchait pas de développer autre chose plus tard. Et j'avais aussi en tête tous les gars que je connaissais qui avaient fait leur comptabilité et qui réussissaient bien.

Lorsque arrive le moment de son stage⁴, Jean Bédard exprime le désir d'être placé dans une petite entreprise. Il dira que c'était pour pouvoir observer le patron, lui parler, le questionner. Il obtient une place chez Thibault Marchand, à Montréal. Peu de temps après son arrivée, le petit cabinet fusionne avec le bureau de comptables Peat Marwick. Déçu que l'entreprise grossisse, il change de bureau pour faire son stage chez Moquin Ménard; mais l'expérience ne s'avère pas mieux et il retourne rapidement chez Thibault Marchand Peat Marwick. Il y sera d'octobre 1986 à octobre 1988. Durant son stage, Jean Bédard était responsable de la vérification des états financiers d'entreprises inscrites à la bourse et d'entreprises privées; il préparait des déclarations d'impôts d'entreprises et de particuliers et faisait le suivi des clients tout au long de l'exercice financier. Au terme de ces deux années, il décide d'ouvrir son propre bureau avec Stéphane Magnan, à Saint-Hyacinthe.

J'ai tout de suite su que je voulais faire partie d'une petite entreprise afin d'être le plus près possible du patron. Je savais que le seul moyen d'être en contact avec lui, serait de devenir mon propre patron. J'ai alors voulu partir mon propre bureau afin de garder le contrôle. Stéphane avait une maîtrise en fiscalité. Moi, j'avais fait des cours d'informatique parce qu'on commençait à en parler en 1986. J'étais un des seuls comptables à maîtriser l'informatique. J'avais pris des cours et j'en donnais aussi. On avait donc, Stéphane et moi, de bonnes armes contre nos concurrents.

¹ Le magasin Simpson de Montréal était situé sur la rue Sainte-Catherine Ouest, entre les rues Metcalfe et Mansfield. Le 28 janvier 1989, le magasin a fermé ses portes après 84 ans d'activité. L'édifice est aujourd'hui occupé par un cinéma et un grand magasin. (Source : www3.sympatico.ca/blaiiss/1989.htm)

² www.ocaq.qc.ca

³ La note de passage, de cet examen, est de 60 %. Aujourd'hui, l'examen est noté sur 300 points. Au moment où Jean Bédard a passé son examen, il était noté sur 400 points. Il a obtenu 336/400.

⁴ Avant d'obtenir son permis d'exercice de comptable agréé, le candidat à l'exercice de la profession (CEP) doit, entre autres, avoir satisfait aux exigences du stage de formation professionnelle. Le stage se déroule sous la supervision de l'un des quelque 700 maîtres de stage accrédités par l'Ordre et fournit aux aspirants CA (comptable agréé) l'occasion d'appliquer leurs connaissances théoriques grâce à une formation pratique. Le stage débute après l'obtention d'un baccalauréat reconnu. D'une durée de 24 mois, le stage doit comprendre au moins 2 500 heures de services professionnels rendus, dont au moins 1 250 heures en expertise comptable et en vérification et 100 heures en fiscalité. De ces 1 250 heures en expertise comptable et en vérification, au moins 625 heures de travail doivent avoir trait à la vérification. (<http://ocaq.qc.ca/fra/>)

Mise au jeu : Bédard, Magnan, c.a.

Alors que j'étais en deuxième année de baccalauréat, mon grand-père Alidor Bergeron est mort. C'était le père de ma mère. C'est de lui que me vient mon côté entrepreneur. Il était entrepreneur en construction; il a, entre autres, fait plusieurs des viaducs sur l'autoroute 20¹. Puis il a vendu sa compagnie alors que j'étais très jeune. Il habitait dans une grande maison avec une piscine sur le bord de l'eau et un terrain de tennis. La maison était grande ouverte pour tout le monde. C'était un rassembleur. Il y avait aussi un vent de respect pour mon grand-père; il était sévère et il faisait un peu peur, et ce, malgré le fait qu'il était petit. Lorsqu'ils jouaient tous aux cartes et que quelqu'un trichait, Alidor se fâchait. Un jour, un dimanche, Laurent Beaudoin² est venu en hélicoptère voir mon grand-père. M. Beaudoin était le frère de ma marraine. Ils se sont assis dans le salon et ont jaser. Guy Lafleur³ venait le voir, même le lieutenant-gouverneur du Québec, Hugues Lapointe⁴, visitait mon grand-père. Moi, je restais et je les écoutais. Mon grand-père était un modèle pour moi : généreux, accessible. C'est à sa mort que j'ai compris que c'était à mon tour, qu'il fallait que je prenne sa place. C'est aussi à ce moment-là que j'ai commencé à avoir de meilleurs résultats à l'université.

Le grand-père de Jean Bédard est mort lors de sa deuxième année d'université. Le décès de cet être cher lui fait comprendre qu'il désirait prendre la relève et assumer le même rôle que son grand-père : être un rassembleur. C'est dans cet esprit qu'en 1988, Jean Bédard et Stéphane Magnan fondaient un cabinet d'experts-comptables, à Saint-Hyacinthe. Ils commencent d'abord leurs activités dans l'appartement de Jean Bédard. Ils y reçoivent les clients, puis finalement, trouvent un local. Le cabinet ne cessera jamais de prendre de l'expansion et aura jusqu'à 15 employés. À travers la croissance de leur bureau de comptables, Jean Bédard et Stéphane Magnan désiraient toujours s'associer avec les meilleurs. En 1995, les clients se faisaient de plus en plus nombreux. Ils décident donc d'élargir leur association avec Pierre Denoncourt. L'expérience est peu concluante. L'équipe ne partageait pas les mêmes idées et ils durent mettre fin à l'association avec cette troisième personne. Toutefois, les relations demeureront bonnes; ils jouent encore ensemble au hockey.

¹ La 20 ou l'autoroute Jean-Lesage fait partie de la route Transcanadienne, de l'intersection de la 25 (tunnel Louis-Hippolyte-Lafontaine) jusqu'à la route 132 à Saint-Georges-de-Cacouna (près de Rivière-du-Loup). Cette autoroute emprunte la plaine du Saint-Laurent sur presque toute sa longueur. Elle a une longueur de 534 km.
(<http://www.transport.polymtl.ca/rqc/routes/rte20.htm>)

² Laurent Beaudoin est né à Laurier Station, au Québec, en 1938. Après avoir obtenu un baccalauréat ès arts du Collège Sainte-Anne en Nouvelle-Écosse, M. Beaudoin poursuit ses études à l'Université de Sherbrooke où il obtient une maîtrise en commerce. Il est également comptable agréé et Fellow de l'Ordre des comptables agréés du Québec. La carrière de M. Beaudoin débute à Québec en 1961 chez Beaudoin, Morin, Dufresne & Associés, comptables agréés. En 1963, après deux années de clientèle privée, il se joint à Bombardier limitée à titre de contrôleur. Il est nommé directeur général en 1964 et devient président en 1966. En 1979, il accède au poste de président du conseil et chef de la direction de Bombardier inc. Le 1er février 1999, M. Beaudoin devient président du conseil d'administration et du comité exécutif.
(http://www.bombardier.com/index.jsp?id=0_0&lang=fr&file=fr/0_0/0_0_1_8_4_3.jsp)

³ Guy Lafleur ou le *démon blond* est né le 20 septembre 1951 à Thurso au Québec. Guy Lafleur est le dernier grand joueur de hockey des *Canadiens de Montréal*. Il est aussi l'un des plus grands ailiers droits de toute l'histoire de la Ligue nationale de hockey (LNH). Dans sa carrière professionnelle, Guy Lafleur a remporté cinq coupes Stanley, dont quatre consécutives (1975 à 1979).
(Source : <http://www.seminaire-sherbrooke.qc.ca/hist/hist5/travaux/biog/L/Lafleur.htm>)

⁴ L'Honorable Hugues Lapointe a occupé les fonctions de lieutenant-gouverneur de 1966 à 1978. La fonction de lieutenant-gouverneur en est une de prestige. Le détenteur de cette charge exerce néanmoins des pouvoirs qui sont essentiels au fonctionnement théorique et pratique de la monarchie constitutionnelle et du gouvernement parlementaire dans notre système démocratique.

On avait ciblé les clients qu'on voulait avoir. On s'était positionné. Je ne me sentais pas à l'aise avec les agriculteurs. Je ne suis pas un gars de ferme¹, je ne comprends donc pas très bien leurs affaires. Je n'aimais pas non plus les rapports d'impôt personnel. Ce que j'aime, c'est les PME. J'aime savoir que je peux aider des dirigeants. Pas seulement dans son entreprise, mais aussi au niveau de la planification. On pouvait rendre service et c'était rentable; et on avait un bon personnel formé pour servir ce type de clientèle. On aurait même pu grossir encore plus, mais il vient un moment où tu grossis pour grossir et tu sers moins bien. Notre méthode de positionnement, je l'ai apprise par instinct. Les cours que j'ai suivis à l'université m'ont aidé, mais je ne peux pas dire que je suivais un modèle en particulier. J'ai beaucoup lu sur le sujet, mais c'est très intuitif. Maintenant, c'est Stéphane qui a tout ça entre les mains.

Première période : sur la glace

La rencontre entre Jean Bédard et La Cage aux Sports se fait au terme de son stage chez Thibault Marchand Peat Marwick, en 1989. Alors que Jean Bédard pensait à la création de son entreprise, plusieurs de ses connaissances du milieu professionnel de la région font l'achat d'une franchise du restaurant La Cage aux Sports à Saint-Hyacinthe. Jean Bédard connaissait déjà le restaurant d'ambiance puisqu'il fréquentait ces établissements à l'université. C'est un endroit où il pouvait se retrouver entre amis et s'amusait dans l'atmosphère conviviale. Pendant l'ouverture du restaurant, le groupe d'investisseurs contacte Jean Bédard afin qu'il trouve des fonds supplémentaires. Les débuts du restaurant étaient malheureux : les coûts de construction dépassaient les objectifs prévus et la gestion de l'établissement se faisait difficilement.

Le franchiseur, Sportscene, était mal organisé. La structure n'était pas encore bien établie. Au départ, mon groupe d'amis avait prévu que la franchise leur coûterait 800 000 \$ ou 900 000 \$. Puis finalement, la facture a grimpé à environ 1,2 million de dollars. Ils leur manquaient beaucoup d'argent. À cette époque, je sortais de l'université et mon associé Stéphane, aussi. Mais on avait deux de nos clients qui avaient pas mal d'argent et qui étaient intéressés par le projet. On a donc eu l'idée de former un groupe avec nos deux clients pour nous permettre d'être de la partie. On était 18 à faire partie de l'achat de la franchise. Dans ce groupe, il y avait un comptable, un notaire, bref, des gens qualifiés pour ce genre d'entreprise. Mais on avait oublié de trouver un exploitant pour s'occuper du restaurant. Le jour de l'ouverture, l'exploitant qu'on avait trouvé a fait une dépression. Il n'est jamais entré dans le restaurant. Six mois plus tard, on n'avait toujours pas de gérant et je pense qu'on avait perdu 200 000 \$. Ça n'allait pas bien. On travaillait comme des fous, Stéphane et moi, et on se disait que l'argent du bureau allait payer le restaurant. En plus, on n'avait pas de soutien du siège social².

Pour participer au financement du restaurant de Saint-Hyacinthe, Jean Bédard, Stéphane Magnan, Paul Baillargeon, Jean-Luc Martin et Alain Ménard créent la Société d'investissement 20/20. Les cinq associés aideront le groupe à redresser la situation.

¹ Saint-Hyacinthe est une région agricole très importante.

² L'achat d'une franchise s'effectue présentement de façon assez stricte. On trouvera à l'annexe 1, le document de divulgation sur la société Sportscene de mai 2004.

Le Groupe Les Restaurants Sportscene inc.

Georges Durst, originaire d'Alsace, en France, parle le langage des affaires depuis de nombreuses années. Au cours des années 1970, il ouvre plusieurs boîtes de nuit qui lui valent le surnom du *Roi des boîtes de nuit*. On lui doit entre autres le club de jazz *Biddle's Jazz & Ribs*¹. Ces boîtes de nuit étaient les plus populaires à cause de leur ambiance électrique. Au début des années 1980, il délaisse le marché des boîtes de nuit pour se consacrer à d'autres projets. Il s'installe dans un immeuble du Vieux-Montréal², qu'il avait acquis quelques années auparavant. Cet excentrique millionnaire y voit le potentiel et décide de rentabiliser le lieu en créant en 1984 un restaurant axé sur le sport. Il y fondera la première Cage aux Sports. Le restaurant vise depuis maintenant 20 ans une clientèle mordue de sports, mais aussi les familles et le milieu des affaires. L'âge moyen des clients se situe entre 25 et 49 ans. On désire leur offrir un excellent rapport qualité prix avec un menu composé de plats de poulet, de côtes levées, de steak (voir l'annexe 1). Dans un document portant sur la société Les Restaurants Sportscene inc., on peut lire que le réseau de restaurants La Cage aux Sports est voué essentiellement à l'ambiance. La société comprend aujourd'hui 42 établissements franchisés et corporatifs à travers le Québec (voir l'annexe 2). Les 42 établissements se répartissent de la façon suivante :

- La Société Sportscene détient 10 restaurants en propriété exclusive;
- 16 restaurants sont sous forme de coentreprise avec Sportscene;
- 16 restaurants sont franchisés.

C'est en 1985 que Sportscene devient une société ouverte. Elle est cotée en bourse, franchiseur et propriétaire des marques de commerce La Cage aux Sports (voir les annexes 3 et 4). Ces activités se divisent en deux secteurs :

- La restauration : comprend l'exploitation, le franchisage et le développement de la chaîne;
- La construction : inclut la rénovation des restaurants ainsi que la construction des nouveaux établissements de restauration d'ambiance.

Actuellement, le chiffre d'affaires annuel du réseau de restaurants La Cage aux Sports s'élève à 89 millions de dollars. On espère le faire passer à 100 millions au cours des trois prochaines années (voir l'annexe 5). Dans cette optique, les restaurants ont lancé une vaste campagne de rénovation de ses établissements qui se terminera à la fin de 2005. De plus, deux nouveaux restaurants ont ouvert leurs portes sur la Rive-Sud de Montréal depuis le début de l'année 2004. Depuis cinq ans, la société élabore également trois leviers stratégiques qui sont de développer une meilleure offre de restauration, un meilleur marketing et une meilleure exécution.

Tous les restaurants possèdent une ambiance similaire; le décor des restaurants tourne autour d'objets et de souvenirs du monde du sport. On y retrouve également de grands écrans vidéo, plusieurs téléviseurs présentant des émissions sportives. Lors d'événements majeurs, comme les finales de hockey, plusieurs amateurs se rencontrent pour souligner l'événement. Dans une ambiance festive, ils peuvent manger, boire et voir leurs sports favoris. La superficie de chaque endroit est de 6 000 pieds carrés, donnant la possibilité de recevoir entre 190 et 325 personnes

¹ Situé sur la rue Aylmer à Montréal.

² L'immeuble est situé sur la rue Lemoyne.

assises. À cela, on peut ajouter une mezzanine de 2 000 pieds carrés ayant la capacité de servir 325 à 500 personnes.

Au cours des dernières années, l'entreprise s'est vu remettre plusieurs prix (voir l'annexe 6). En 2000, la Chambre de commerce et d'industries de la Rive-Sud lui décernait le prix de « L'entreprise de l'année ». Au printemps 2002, la campagne publicitaire La Gang aux Sports est couronnée par un « Coq d'or » par le Publicité club de Montréal. En juin 2003, la chaîne a reçu le prix « Continuité de l'excellence ». Et finalement, en janvier 2005, l'entreprise se voyait décerner le prix Korn-Ferry/*Revue Commerce* d'excellence en gouvernance d'entreprise, catégorie petites entreprises.

On retrouve également certains produits du menu de La Cage aux Sports dans les épiceries Métro, Marché Richelieu et Super C. Au comptoir des surgelés, on peut se procurer : les ailes de poulet 911 et Buffalo, les pépites de poitrine de poulet, les mini-bâtonnets de fromage cheddar, le burger de poitrine de poulet, les poitrines de poulet assaisonnées et les saucisses enrobées de pâtes.

Deuxième période : mise en échec

Vers 1989, alors qu'il ne pense pas s'impliquer dans l'administration de La Cage aux Sports dans laquelle il a investi, le restaurant de Saint-Hyacinthe fait à nouveau face à des difficultés. Le gérant se trouve personnellement au bord du gouffre. Il fait appel à Jean Bédard pour l'aider à remettre sur pied la franchise. Jean Bédard investit beaucoup de temps pour restructurer la dette du restaurant et tenter de trouver des solutions dans un domaine qu'il ne connaît pas. Jean Bédard réussit à convaincre le groupe d'investisseurs de la franchise de trouver un bon gestionnaire pour le restaurant, « quitte à payer de sa poche » l'excédent de salaire. Il engage finalement un exploitant expérimenté qui parvient à colmater les fuites et à redresser l'institution. Peu à peu, le restaurant devient rentable et les profits intéressants. Le petit train allait loin. En 1993, le restaurant de Saint-Hyacinthe est primé par la société mère, Sportscene. On décerne au restaurant le prix du « Franchisé de l'année » pour la qualité de son service à la clientèle, le respect des normes de présentation, le contrôle des coûts d'exploitation, l'augmentation des ventes et l'engagement local des franchisés. Forts de ce succès, les cinq investisseurs de la Société d'investissement 20/20 décident d'acheter une franchise de La Cage aux Sports à Boucherville, en août 1992. Le projet, d'une valeur de trois millions de dollars, est jumelé à la construction d'un complexe commercial de 13 000 pi². Le complexe comprend, en plus de La Cage aux Sports, les restaurants Mikes¹, Tim Hortons² et Valentine³. Lorsque les cinq associés passent chez le notaire, tous les baux sont signés. Le projet remporte un grand succès et en février 1993, la Société d'investissement 20/20 acquiert un nouveau terrain adjacent de 550 000 pi² ainsi qu'une bâtisse de 63 000 pi². Cette deuxième phase du projet donne naissance à un autre complexe commercial. En juin 1994, le projet est mené à bien et comprend dix salles de cinémas Odéon⁴, une salle de quille, une salle de

¹ www.mikes.ca – Restaurant fondé en 1967, à Montréal, par les frères italiens Marono. On y sert des pizzas, des pâtes et des sous-marins.

² www.timhortons.ca – Restaurant fondé en 1964, à Hamilton en Ontario. On y retrouve essentiellement du café et des beignes.

³ www.valentine.qc.ca – Ce restaurant est connu pour ses hot-dogs.

⁴ www.cineplex.com – Les cinémas Cinéplex Odéon sont gérés par Cineplex Galaxy LP. On retrouve les centres de divertissements partout au Canada. Le siège social est situé à Toronto.

billard, un Golf-O-Max¹, et quatre restaurants : Burger King², Nickels³, Eggxotic⁴ et Rocky⁵. Le centre récréatif comprend aussi une discothèque et un bar de rencontre.

La société mère de La Cage aux Sports les observe et voit en ce groupe de bons franchisés; leurs succès en immobilier et en restauration sont remarquables. Entre temps, Jean Bédard poursuit toujours ses activités dans son bureau de comptables. Il se rend toutefois tranquillement compte qu'il préfère la gestion; dans cette nouvelle aventure, il tient un rôle pivot.

J'étais, avec Stéphane Magnan, le plus jeune du groupe d'investisseurs. On avait réussi à faire deux bons coups. En 1994, il y a un congrès avec tous les franchisés de La Cage aux Sports au Mont Sainte-Anne, près de Québec. Les franchisés n'avaient pas un bon service de la part du siège social SportsScene et c'était le moment de l'exprimer au fondateur de l'entreprise, George Durst. La rencontre est corsée et le ton monte entre le franchiseur et les franchisés. Le fondateur désire placer son avocat sur la chaise du président. Nous sommes sortis, de cette rencontre, découragés, nous demandant ce qui allait arriver à nos investissements. Il faut dire aussi que la chaîne de restaurants St-Hubert⁶ prenait de l'expansion et faisait des rénovations. Plusieurs pensaient abandonner leurs franchises pour partir autres choses. Quelque temps plus tard, M. Durst m'a téléphoné pour me rencontrer. Il savait que ça n'allait pas très bien et il voulait que je vienne leur donner un coup de main au siège social. Il trouvait que j'avais acquis une bonne crédibilité avec les franchisés. J'étais donc engagé pour faire le ménage. Au début, le boulot ne me tentait pas du tout. J'avais mon bureau de comptables qui fonctionnait bien et je ne me voyais pas passer six mois à contrat pour le siège social. En plus, je venais tout juste d'avoir mon premier garçon et faire le trajet de Saint-Hyacinthe à Montréal, c'était beaucoup. Il a fait venir un chasseur de tête à mon bureau. Le type m'a dit de mettre mes conditions sur la table. Je savais qu'il allait s'arranger pour me garder après les six mois. J'ai donc exigé qu'il déménage le siège social si je restais après deux ans. J'ai pris mes affaires en me disant que je pouvais quitter à 24 heures d'avis si ça ne me convenait pas. Toutes mes conditions avaient été acceptées.

À la fin du congé de la fête du travail, en septembre 1994, Jean Bédard entre en poste au siège social. M. Durst voit Jean Bédard à La Cage aux Sports. Toutefois, Jean Bédard est sur ses gardes; il sait que le fondateur est un homme qui change souvent d'idée. Les dirigeants qui avaient été en poste auparavant n'avaient jamais eu carte blanche comme lui. Le travail n'avait pas vraiment pu être fait puisque M. Durst contrôlait toutes les opérations. À la première rencontre de gestion, Jean Bédard prend place à la table. On lui indique que le siège est réservé au responsable du marketing, et ainsi de suite. Bref, il a vite fait de comprendre qu'il n'est pas le bienvenu. Mais il a carte blanche et a bien l'intention de l'utiliser. Il y a alors 50 employés au siège social sous les ordres du fondateur. Jean Bédard réalise que la tâche de redressement sera plus ardue que prévu. Il y a entre autres plusieurs litiges avec les franchisés. Les six premiers mois, il fait un cours de droit accéléré pour régler les poursuites.

¹ Golf miniature de 6 500 pi².

² www.burgerking.com – Le premier Burger King ouvre ses portes en 1954, à Miami dans l'État de la Floride, aux États-Unis. Le géant du hamburger se retrouve aujourd'hui dans 61 pays à travers le monde.

³ www.nickelsrestaurants.com – Chaîne créée en 1990 par la chanteuse québécoise Céline Dion.

⁴ Restaurant spécialisé dans les petits déjeuners.

⁵ Restaurant de franchise géré par SportsScene.

⁶ www.st-hubert.com – Les rôtisseries St-Hubert sont spécialisées dans les plats de poulet depuis 1951. On peut manger leurs plats au Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick.

Jean Bédard arrive très tôt au bureau, avant tout le monde, tous les matins afin de sentir le vent de l'endroit. Il jette un œil sur toutes les télécopies, le courrier de chacun, les messages. Un jour, il tombe sur une télécopie traitant d'une proposition de vente de SportsScene. Choqué, il se rend dans le bureau de M. Durst pour lui faire comprendre qu'il ne fera pas le travail pour que celui-ci puisse faire de l'argent au bout du compte. Étonnamment, le dirigeant lui offre tout de go d'acheter l'entreprise. SportsScene éprouvait des difficultés; l'entreprise faisait peu de profit, mais les bases étaient bonnes. Jean Bédard décide d'en discuter avec ses associés de la Société d'investissement 20/20. Généralement prudents, ceux-ci considèrent cette proposition alléchante. Sur un napperon en papier, ils concluent une entente. Le 16 janvier 1995, Jean Bédard, 31 ans, allait devenir le président de SportsScene. Le 17 janvier 1995, la Société d'investissement 20/20 achetait 50,1 % des actions de SportsScene.

Débutent alors pour Jean Bédard un jeu de chassé-croisé entre le bureau de comptables et SportsScene. Il se rend de bon matin au bureau de comptables pour régler tout ce qu'il a à faire. Puis, il quitte tôt pour se rendre au centre-ville de Montréal, dans les bureaux de SportsScene. Tout fonctionnait bien puisqu'il avait une entente avec son associé Stéphane Magnan, également partenaire dans la Société d'investissement 20/20. Stéphane Magnan et Jean Bédard décident de trouver un nouvel associé afin de combler les absences à leur bureau. Jean Bédard commence alors à se sentir coincé à jouer sur deux tableaux. En plus d'être le président de SportsScene, il est un investisseur dans deux restaurants La Cage aux Sports. À la fin de l'année financière, les actionnaires l'évalueront sur les résultats de l'entreprise SportsScene, pas sur les résultats de ses franchises. Quelques mois après son entrée en fonction chez SportsScene, Jean Bédard cédait ses participations dans les restaurants de Saint-Hyacinthe et de Boucherville. Il vend aussi, le 17 juin 1997, ses intérêts dans le Centre récréatif de Boucherville. En 1998, il laissait également à Stéphane Magnan le plein contrôle de leur bureau de comptables. Il se concentre désormais à la présidence de SportsScene. Il a maintenant sa place autour de la table.

Jean Bédard est toutefois déçu. Il aurait aimé que ses associés de la Société d'investissement 20/20 participent à son projet de vendre la totalité de leurs actifs à SportsScene. Il désire trouver d'autres investisseurs pour contrôler la majorité de l'actif de la société ouverte pour laquelle il travaille. La famille Saint-Germain, ex-proprétaire du Groupe Commerce¹, à Saint-Hyacinthe, propose de se joindre à lui. Charles, un des fils Saint-Germain, qui est de l'âge de Jean Bédard, décide que la société familiale rachètera les parts des anciens associés de Jean Bédard. Cette entreprise est habituée de travailler avec les sociétés ouvertes. Ensemble, ils restructurent le conseil d'administration, établissent des règles de gouvernance. Jean Bédard, qui avait toujours réglé ses affaires sur des napperons le vendredi midi, a une affaire bien structurée (voir l'annexe 7).

En 2000, la société plafonne et Jean Bédard décide de refaire le plan de stratégie de l'entreprise. Il s'allie à Performance Vision², situé à Montréal, pour définir leurs actions. La spécialité de cette entreprise est de collecter des données. Pour ce faire, l'équipe, dirigée par Claude Dionne, s'informe auprès des exploitants, testent des idées avec Jean Bédard et l'équipe de direction. Par la suite, l'équipe de Performance Vision dessine un modèle de travail. Ensemble, ils ont secoué SportsScene positivement. Encore aujourd'hui, le tandem travaille fort pour améliorer certains

¹ Entreprise spécialisée dans la vente d'assurances. La compagnie a été rachetée par ING.

² www.performancevision.com

points, comme une stratégie de marketing local. L'équipe a été aussi d'une grande aide pour mieux définir le positionnement des restaurants. Jean Bédard rencontre les exploitants de restaurants pour bien leur faire comprendre la voie de l'entreprise. Puis, à leur tour, les exploitants sont chargés de bien l'expliquer aux employés.

Je dirige alors les assemblées des franchisés pour bien leur faire comprendre nos idées. C'était comme leur expliquer la recette du pâté chinois – steak, blé d'inde, patate. On centre nos activités sur la *gang*, le sport et le plaisir. On ne peut donc plus faire de soirée des dames, un lundi soir tranquille. Tout le monde était un peu mélangé parce que la direction n'était pas claire. C'était un peu de notre faute parce qu'on avait eu beaucoup de choses à régler. On avait perdu la nature de notre positionnement. Maintenant, il est clair et bien identifié par les consommateurs. Notre *job*, c'est de leur livrer cette expérience-là. Aujourd'hui, on peut plus innover parce qu'on connaît bien notre positionnement. Au niveau de nos événements, on va un petit peu plus loin que seulement les présenter. On demande à nos exploitants de créer des événements, de faire de l'animation, de décorer, de faire venir un DJ.

Une fois la mission bien établie, Jean Bédard s'attaque aux franchisés qui ne croient pas au concept. SportsScene rachète les franchises de ces restaurants. Aujourd'hui, des 42 La Cage aux Sports (voir l'annexe 2), seulement 16 sont des franchises indépendantes, les autres sont détenues par le siège social. La société privilégie également le modèle de coentreprise avec l'exploitant. Ce modèle leur permet de garder le contrôle, de générer de bons fonds. Plutôt que d'investir dans d'autres chaînes de restaurants, SportsScene préfère investir son capital dans le concept original de Georges Durst.

Les joueurs de l'équipe SportsScene

Vice-président exécutif

Jean Bédard est parvenu à s'entourer d'une bonne équipe au fil du temps. François St-Pierre occupe le poste de vice-président exécutif depuis mars 2004 (voir l'annexe 8). À son entrée en fonction dans l'entreprise en novembre 2000, François St-Pierre était directeur général du Club de golf de Saint-Hyacinthe.

Alors qu'on faisait notre nouvelle stratégie, on est arrivé à la conclusion que ça me prenait un gars fort pour me soutenir au niveau des opérations. On se demandait si je devais me trouver quelqu'un à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. On pouvait trouver un gros calibre de l'externe, mais il aurait pu avoir une *gang*, avec ses codes à lui, et pas ceux de La Cage. Finalement, on s'est dit que le mieux serait de trouver un jeune de l'entreprise, avec un bon potentiel, et de le faire monter tranquillement. On a choisi François. Il a cinq ans de moins que moi. Je lui ai confié des dossiers un à un. Et tout va bien. Il a pris de l'expérience et s'occupe vraiment de l'exécution et il pense comme moi.

François St-Pierre se charge de tout ce qui touche les restaurants : le marketing, les approvisionnements, la construction des restaurants, la supervision des exploitants.

Vice-président, finances et administration

Il a été difficile d'établir une seule ligne de direction, de bien définir les fonctions de chacun. Le vice-président a, pendant un moment, effectué des tâches de l'exécutif. Aujourd'hui, ses opéra-

tions se concentrent sur le service aux restaurants. Gilles Lacombe soutient les restaurants en leur donnant du service-conseil, de l'information financière.

Directeur, informatique et technologie

Jean Bédard considère ce poste comme sa carte cachée, la technologie de l'entreprise. Ce poste clé relève directement de lui. Denis Cloutier veille à ce que les restaurants demeurent les plus avancés en informatique dans le domaine de la restauration. Jean Bédard a d'ailleurs accès par son téléphone cellulaire à l'information *in time* sur les restaurants. Ils ont créé un système intranet qui lui permet de savoir la quantité de bières vendues dans un restaurant entre telle heure et telle heure.

L'information, on l'a. Moi j'appelle ça avoir la Cage dans la peau. On la sent, on la suit toute la journée. Ce système est très important pour moi, c'est mon pouls. J'ai des rapports d'opérations le lundi matin sur tous les restaurants, je peux ainsi mieux réagir. Et bien avant les états financiers qui reviennent aux 15 mois.

À partir de ce poste, il espère aussi pousser la technologie des restaurants. Il y a de la recherche qui se fait pour améliorer la qualité des écrans. On tente également de développer un logiciel permettant aux employés du bar d'un restaurant de créer encore plus d'ambiance. Ce logiciel permettra d'appuyer sur un bouton lorsque, par exemple le Canadien de Montréal¹ compte un but, et qu'une musique soit déclenchée. On pense même à la création future d'un canal de télévision La Cage aux Sports.

Directrice, affaires corporatives et franchisage et Secrétaire du conseil d'administration

Avant son entrée en fonction chez Sportscene, Sylvie Paradis oeuvrait en tant que directrice, affaires corporatives et franchisage pour la chaîne de restaurants italiens Giorgio². Sa formation comprend également le titre d'administratrice agréée, experte en franchisage, délivré par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (ADMA)³. Elle a aussi été secrétaire et membre du conseil d'administration du Conseil national du franchisage et du partenariat⁴ de 1993 à décembre 2001. Son poste au sein de Sportscene relève directement de Jean Bédard. Ses activités se concentrent

¹ Équipe de hockey, membre de la LNH.

² www.giorgio.ca – Giorgio accueille ses clients depuis maintenant près de 25 ans. Créé en 1977 par M. Georges Despatie, le concept Giorgio a été élaboré dans le but d'offrir aux consommateurs la meilleure combinaison possible de la qualité, du prix et du service. Dès l'ouverture du premier restaurant sur la rue Sainte-Catherine Est à Montréal, le concept innovateur de Giorgio a gagné la faveur du public, si bien que plusieurs autres restaurants ont été ouverts. Aujourd'hui, Giorgio est une chaîne de restaurants, franchisés et corporatifs, répartis dans le Grand Montréal et ses banlieues.

³ www.adma.qc.ca – Créé en 1954 par un groupe de diplômés de l'Université Laval, l'Ordre reçoit en 1973 la sanction du Code des professions qui lui accorde le droit exclusif de décerner le titre d'administrateur agréé. L'Ordre des administrateurs agréés du Québec a pour mandat de veiller à ce que la profession s'exerce selon le Code de déontologie et les normes professionnelles qui lui sont propres. Ainsi, les initiales Adm.A. accolées à une signature indiquent au consommateur qu'il s'adresse à un professionnel compétent dans le domaine de la gestion et soumis aux mécanismes de contrôle du système professionnel québécois.

⁴ Ou le Conseil québécois du franchisage – www.cqf.ca : Le Conseil québécois de la franchise (CQF) est un organisme à but non lucratif qui agit comme porte-parole, promoteur et rassembleur des franchiseurs et des franchisés du Québec. Son objectif principal est de créer et de maintenir des liens d'amitié et d'affaires qui valorisent la qualité de la formation et de l'information pour le monde de la franchise au Québec. Le CQF s'adresse essentiellement au secteur de la distribution de produits et de services offerts selon la méthode du franchisage par des entreprises indépendantes l'une de l'autre juridiquement, mais liées à moyen et long terme dans le cadre d'une relation commerciale convenue et régie par contrat ou convention à durée déterminée. Le CQF s'engage envers ses membres à faire des représentations au nom de la collectivité auprès de tout organisme privé, public ou institutionnel afin de promouvoir ou défendre leurs intérêts fondamentaux et commerciaux.

sur les affaires générales. C'est elle qui fait tous les contrats de franchise et qui s'occupe de l'organisation des conseils d'administration.

Les employés de Sportscene

Tous les employés de direction de chez Sportscene ont la possibilité d'être actionnaires. L'année dernière, l'entreprise a fait l'acquisition d'un bloc d'actions de M. Durst, le fondateur. Chacun a la chance de se procurer des actions et de les faire financer par la société par un prêt à long terme. François et Gilles adhèrent à ce programme, ce qui leur permet d'avoir une prime.

Troisième période : C'est le but!

La marque

Lorsque que Jean Bédard a acheté ses parts dans le Groupe Les Restaurants Sportscene et qu'il a pris place devant le bureau du président, il achetait la marque. Pour lui, cette entreprise représente beaucoup plus que de l'immobilier, des loyers, du profit, la valeur de la société sur papier. La marque de commerce La Cage aux Sports a une valeur autre que monétaire aux yeux de son président. C'est pourquoi tout ce qui sort des bureaux à propos de la chaîne de restaurant doit correspondre au langage qu'ils ont créé. On peut même désormais voir le président dans les publicités télévisées des restaurants.

C'est l'agence de publicité qui est arrivée avec cette idée. Ils pensaient qu'il y avait quelque chose d'intéressant là-dedans, que je correspondais à l'image qu'on se fait de La Cage. Au début, j'étais loin d'être convaincu.

L'idée fait son chemin et comme Jean Bédard gère tout ce qui concerne le développement de l'entreprise et ses nouveaux projets, l'idée ne semble pas mauvaise. De plus, le respect de la marque et l'image des restaurants le préoccupent énormément. Se présenter dans la publicité devient une option réalisable.

Prolongation : Technique d'arbitrage

Le bureau de Jean Bédard possède toujours les vestiges de son prédécesseur. Les meubles sont inchangés. Il y a de vieilles photos d'équipe de sports et de grands athlètes. Épars à travers les images, on retrouve le visage de sa conjointe, Marlène, ceux de ses enfants, Alexandre et Antoine. Le patron évolue dans cet endroit, la porte ouverte, disponible aux autres. Que ce soit le concierge ou son vice-président, tout le monde est sur un pied d'égalité. Les titres n'impressionnent pas le président de La Cage aux Sports. C'est ce que font les êtres qui l'étonnent. Jean Bédard aime les ressources humaines. Il y a bien une directrice de ressources humaines au siège social, mais celle-ci se charge du personnel des restaurants. Jean Bédard aime être là pour les employés de son bureau situé désormais à Boucherville. Toutefois, malgré cette disponibilité, il faut être prêt lorsque l'on désire rencontrer M. Bédard. L'homme se dit impatient, n'aime pas les longues réunions et comprend rapidement les enjeux. Il aime lorsque les choses avancent, bougent, pas lorsqu'elles tournent en rond.

Pense à ton affaire comme il faut avant de venir me la présenter. Veux-tu que je t'aide à régler un problème, veux-tu mon opinion? J'aime l'efficacité. Je n'aime pas perdre mon temps parce que j'essaie autant que possible que ce temps soit de qualité. Je ne veux pas travailler pour rien. Je veux être disponible, mais je ne veux pas faire stagner les choses; il ne faut pas que mes employés attendent après une réponse, que ça les empêche d'avancer parce que ça, ce n'est pas efficace. Le lundi matin, je rentre toujours très tôt au bureau. Lorsqu'ils arrivent, j'ai tout lu leurs affaires et je peux leur donner des réponses. Après, la machine doit se mettre en marche.

Lorsque Jean Bédard a des problèmes et tente de trouver des solutions, il fait des *focus group* maison, informels. Il fait le tour des employés, de ses amis et les consulte pour avoir leurs opinions. Il fait sa propre banque de données pour se faire son idée. Il ne travaille jamais seul, toujours en équipe. On trouve rapidement des solutions dans les bureaux du siège social en début de semaine. Lorsque le vendredi arrive, les problèmes sont remis au lundi. Jean Bédard est fatigué; il est rentré au bureau entre 6 h 30 et 8 h 00 toute la semaine. Il va plutôt se promener dans les restaurants de la chaîne pour prendre le pouls, discuter, regarder. Il s'y rend aussi comme client, pour le plaisir, régulièrement. Il s'y rend en famille, avec sa conjointe Marlène, ses deux garçons, Alexandre, onze ans, et Antoine, huit ans. Tous adorent La Cage. Il y va aussi avec ses amis pour regarder une partie...

Être patron, être entraîneur

Il y a beaucoup de similitude entre être patron et être entraîneur pour Jean Bédard : il faut être un rassembleur. Comme un père de famille, comme un grand-père. Ce n'est pas pour rien que M. Durst a choisi Jean Bédard. Il l'a repêché pour ses talents de joueur.

Tout le monde est embarqué dans le jeu, je n'ai supplié personne. Les gens savent que ça va être plaisant avec moi, que le travail va être fait dans le plaisir. Il y a quelque temps, je suis tombé par hasard sur mon album de finissant au secondaire. Mon meilleur ami m'a écrit que j'étais toujours prêt à embarquer dans n'importe quel projet si je savais qu'il y avait de la rigolade.

L'équipe travaille fort, sans se prendre trop au sérieux. Jean Bédard a installé un climat de joie où tous les joueurs font confiance à l'entraîneur. Il ne ment jamais à ses coéquipiers, il leur donne l'heure juste. Mais si tous ces gens font confiance au chef, c'est bien parce qu'ils savent que la marchandise sera toujours livrée. Les employés savent également que le cadre du travail ne se limite pas au 9 à 5. Chaque joueur peut jouer avec une certaine liberté. Le résultat est d'ailleurs concluant : chacun donne le meilleur de soi. Comme un entraîneur, Jean Bédard n'a pas la même technique d'entraînement pour chacun. Le message ne passe pas de la même manière pour tous, il est donc adapté selon l'interlocuteur. Il développe leur plein potentiel de cette façon.

L'entraîneur de demain

La Cage aux Sports est toujours présente dans la carte du ciel de Jean Bédard. Le concept a toujours besoin d'être renouvelé, qu'on lui insuffle une nouvelle énergie. Mais il ne s'accrochera pas, la vie fait bien les choses. Il est allé à l'université sans trop savoir ce que l'avenir lui réservait. Puis a fondé sa propre entreprise, fait partie d'un groupe d'investisseurs.

Je me voyais chez Sportscene. Je regardais l'entreprise et je me disais que je pourrais faire quelque chose là. À l'hiver 2005, il y aura les Jeux du Québec à Saint-Hyacinthe. Lorsqu'ils m'ont contacté pour que je sois président, je me disais justement que je me voyais travailler là. Et le maire de la Ville m'a téléphoné.

Jean Bédard entrevoit l'avenir avec plaisir. Il sera probablement à la tête du Groupe Les Restaurants Sportscene pour une dizaine d'années. Il ne détesterait pas avoir un club de golf avec une salle à manger, une boutique. Il y trouvera à nouveau l'ambiance de groupe. Parce que l'homme d'affaires ne se voit pas arrêter toutes ses activités. Il se voit en *gang*. C'est comme ça qu'ont débuté ses projets. Le mantra de Jean Bédard est sans aucun doute : *Gang, sport, fun*.

2005-02-01

Annexe 1

Menu La Cage aux Sports

JOUEURS ÉTOILES

Ailes de poulet 9-1-1 ou Buffalo 8 ailes	7,19 \$
Ailes de poulet 9-1-1 ou Buffalo 16 ailes	11,79 \$
Triple-jeu	8,99 \$
Un pour tous, tous pour un!	11,99 \$

REPÊCHEZ VOS VEDETTES

Solo (1 entrée)	3,99 \$
Duo (2 entrées)	7,19 \$
Trio (3 entrées)	10,29 \$

Parmi les entrées suivantes : 4 saucisses, 4 pépites de poulet, 4 bâtonnets de fromage, 4 ailes (Buffalo ou 9-1-1), 4 portions de bruschetta, 4 mini-pizzas au poulet

À L'ATTAQUE!

Nachos régulier	10,49 \$
Nachos au poulet	12,49 \$
Nachos extra fromage gratiné	11,99 \$
Nachos extra fromage gratiné et poulet	13,99 \$
Brie fondant au basilic et bruschetta	9,99 \$
Bloc d'oignon	5,09 \$
Brochette de crevettes (10)	7,19 \$
Pelures de pommes de terre gratinées (4)	5,99 \$
Quesadilla Portion de 4	6,79 \$
Quesadilla Portion de 8	9,19 \$
Soupe à l'oignon gratinée	5,29 \$
Soupe du jour	2,39 \$
Croustilles à l'ancienne	2,99 \$
Assiette de crudités	3,89 \$
Entrée de salade jardinière ou César	3,99 \$
Portion de frites	2,59 \$
Frites sauce	3,09 \$
Poutine	5,09 \$
Poutine au poulet	7,09 \$
Rondelles d'oignon	5,99 \$

POULET

Poulet BBQ Cuisse	7,89 \$
Poulet BBQ Poitrine	9,49 \$
Double cuisse de poulet	9,99 \$
Demi-poulet	11,79 \$

Poitrine de poulet sauce à la viande gratinée	11,79 \$
Poitrine de poulet sur le gril	11,79 \$
Brochette de poulet	11,89 \$

CÔTES LEVÉES

Classique Demi-portion	13,59 \$
Classique Portion régulière	16,99 \$
BBQ <i>Baby back</i> Demi-portion	13,29 \$
BBQ <i>Baby back</i> Portion régulière	20,99 \$

COMBOS

Classique Cuisse	14,79 \$
Classique Poitrine	16,39 \$
BBQ <i>Baby back</i> Cuisse	16,99 \$
BBQ <i>Baby back</i> Poitrine	18,59 \$

STEAK

Médailon de boeuf sur le gril (6 oz)	10,49 \$
Bifteck La Cage aux Sports (8 oz)	14,99 \$
Bifteck La Cage aux Sports (12 oz)	17,99 \$
Bifteck de Côte (16 oz)	19,99 \$

PÂTES

Spaghetti	7,59 \$
-----------------	---------

DUOS

Brochette de crevettes et brochette de poulet	16,19 \$
Terre et mer	16,19 \$
Des Maritimes	16,19 \$

TORTILLAS GRILLÉES AU POULET

César	7,99 \$
Tzatziki	7,99 \$
<i>Club</i>	7,99 \$

HAMBURGERS

Le Blitz Burger	9,29 \$
Burger au poulet	9,29 \$

SANDWICHES

<i>Fan Club</i> sandwich	8,19 \$
Le Grand Canyon	8,19 \$
<i>Hot chicken</i>	7,19 \$

SALADES

Orientale au poulet	9,99 \$
Chasseur	9,99 \$
Jardinière	7,29 \$
César	7,99 \$
César au poulet	9,99 \$

MENU-MIDI (incluant : soupe du jour ou jus de tomate et, au choix, café, thé ou tisane)

En semaine, de 11 h 30 à 14 h.

Demi-sandwich du jour	6,99 \$
<i>Hot chicken</i>	7,19 \$
Spaghetti sauce à la viande	7,59 \$
Tortillas grillées au poulet Tzatziki, César, Club	7,99 \$
Poulet BBQ Cuisse	7,89 \$
Poulet BBQ Poitrine	9,49 \$
Combo classique du midi (2 côtes) Cuisse	11,39 \$
Combo classique du midi (2 côtes) Poitrine	12,99 \$
Médailon de boeuf sur le gril (6 oz)	10,49 \$
<i>Fan Club</i> sandwich	8,19 \$
Le Grand Canyon	8,19 \$
Salade orientale au poulet	9,99 \$
Salade César au poulet	9,99 \$
Demi-pizza du jour	7,99 \$

TABLE D'HÔTE

<i>Hot chicken</i>	10,39 \$
Poulet BBQ Cuisse	11,59 \$
Poulet BBQ Poitrine	13,19 \$
Salade orientale au poulet	14,49 \$
Brochette de poulet	15,39 \$
Bifteck La Cage aux Sports (8 oz)	19,19 \$
Combo classique Cuisse	18,09 \$
Combo classique Poitrine	19,69 \$
Duo terre et mer	20,29 \$
Duo brochette de crevettes et brochette de poulet	20,29 \$

DESSERTS

Brownie au chocolat	3,99 \$
Double brownie au chocolat	5,29 \$
Tarte au sucre	3,99 \$
Gâteau choco-fraise	3,99 \$
Gâteau aux carottes et noix	3,99 \$
Gâteau au chocolat	3,99 \$
Gâteau au fromage	3,99 \$

Mini coupe glacée Fraises, framboises, chocolat ou caramel	1,99 \$
Coupe glacée Fraises, framboises, chocolat ou caramel	3,99 \$
Mini yogourt glacé Framboises et canneberges	1,99 \$
Yogourt glacé Framboises et canneberges	3,99 \$
Café bonheur Bailey's, Brésilien, Espagnol, Irlandais	5,79 \$

Annexe 2

Restaurants La Cage aux Sports Liste des exploitants et dates d'ouverture

Nom	Exploitant	Date d'ouverture
ANCIENNE-LORETTE 6476, boul. Hamel Ouest Ancienne-Lorette Québec G2E 2J1	163048 Canada inc.	23 mars 1992
BEAUPORT 837, rue Clemenceau Beauport Québec G1C 2K6	163048 Canada inc.	12 septembre 2000
BOUCHERVILLE 1150 A, Volta Boucherville Québec J4B 7A2	2639-6564 Québec inc.	3 septembre 1992
BROSSARD 5830, boul. Taschereau Brossard Québec J4W 1M6	3403386 Canada inc.	28 novembre 1986
CHARLESBOURG 8000, boul. Henri-Bourassa Charlesbourg Québec G1G 4C7	9103-2797 Québec inc.	18 décembre 1989
CHÂTEAUGUAY 72, St-Jean Baptiste # 120 Châteauguay Québec J6K 4Y7	2188295 Canada inc.	3 juin 1991
CHICOUTIMI 1611, boul. Talbot Chicoutimi Québec G7H 4C3	3111326 Canada inc.	25 février 1996
DRUMMONDVILLE 400, boul. St-Joseph Drummondville Québec J2C 2A8	2543-9985 Québec inc.	8 mai 1988
GATINEAU 325, boul. Gréber Gatineau Québec J8T 5R3	173569 Canada inc.	3 novembre 1991

GRANBY 750, rue Principale Granby Québec J2G 2Y4	2849-7113 Québec inc.	25 août 1991
LACHENAIE 2247, chemin Gascon Lachenaie Québec J6W 3T8	6155260 Canada inc.	7 mars 1994
LASALLE 7077, boul. Newman LaSalle Québec H8N 1X1	Les Restaurants Sportscene inc.	21 octobre 1988
LAVAL 2900, boul. Le Carrefour Laval Québec H7T 2K9	9113-8214 Québec inc.	30 mars 1989
LÉVIS 5500, boul. Rive-Sud Lévis Québec G6V 4Z2	6143521 Canada inc.	21 mars 1994
LONGUEUIL 2650, chemin Chambly Sud Longueuil Québec J4L 1M5	2728834 Canada inc.	14 décembre 1991
MONT-LAURIER 700, boul. Albiny-Paquette Mont-Laurier Québec J9L 1L4	3165221 Canada inc.	10 décembre 1995
MONTRÉAL (René-Lévesque) 1437, René-Lévesque Ouest Montréal Québec H3G 1T7	4104099 Canada inc.	11 mai 1995
MONTRÉAL (Vieux-Mtl) 395, rue LeMoynes Montréal Québec H2Y 1Y5	3293564 Canada inc.	22 septembre 1984
MONTRÉAL NORD (boul. Pie-IX) 10715, boul. Pie IX Montréal Québec H1H 4A8	3190781 Canada inc.	12 avril 1993
POINTE-CLAIRE 6321, Trans-Canadienne Pointe-Claire Québec H9R 5A5	3206921 Canada inc.	6 décembre 1987

REPENTIGNY 125 rue de La Fayette, local 001 Repentigny Québec J6A 8K3	3653099 Canada inc	11 juillet 1994
RIMOUSKI 130, ave. Belzile Rimouski Québec G5L 3E4	9052-2368 Québec inc.	13 juin 1994
RIVIÈRE-DU-LOUP 298, boul. Thériault Rivière-du-Loup Québec G5R 3Y7	2869-7530 Québec inc.	17 octobre 1994
SAINTE-FOY 2700, boul. Laurier Sainte-Foy Québec G1V 4P7	3291227 Canada inc.	20 novembre 1997
SAINTE-THÉRÈSE 330, boul. Labelle Sainte-Thérèse Québec J7E 2Y1	Gestion Orijodan inc.	12 février 1990
SAINT-EUSTACHE 60, rue Dubois Saint-Eustache Québec J7P 4W9	3908259 Canada inc.	4 décembre 1989
SAINT-GEORGES-DE-BEAUCE 455, 90e Rue Saint-Georges-de-Beauce Québec G5Y 3L1	Les Restaurants Sportscene inc.	13 décembre 1993
SAINT-HYACINTHE 3200, avenue Cusson Saint-Hyacinthe Québec J2S 8N9	2617-7246 Québec inc.	30 avril 1989
SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU 880, boul. du Séminaire Nord Saint-Jean-sur-Richelieu Québec J3A 1B5	6133185 Canada inc.	28 septembre 1998
SAINT-JÉRÔME 337, rue St-Georges Saint-Jérôme Québec J7Z 5A7	9129-4280 Québec inc.	10 décembre 1990
SAINT-LÉONARD (boul. Langelier) 6419, rue Jean-Talon Est Saint-Léonard Québec H1S 3E7	166317 Canada inc.	12 avril 1990

SAINT-SAUVEUR 75, de la Gare, Bloc 01 Saint-Sauveur Québec J0R 1R6	2957-8325 Québec inc.	27 septembre 1993
SEPT-ILES 395, ave. Arnaud Sept-Îles Québec G4R 3A8	3099-9247 Québec inc.	18 avril 1994
SHERBROOKE 2655, rue King Ouest - Local 106 Sherbrooke Québec J1L 2G4	2621-4288 Québec inc.	21 août 1989
SPHÈRETECH 3450, chemin Côte-Vertu Saint-Laurent Québec H4R 1P8	Les Restaurants Sportscene inc.	17 août 1999
THETFORD MINES 805, boul. Smith Nord Thetford Mines Québec G6G 6L5	Les Restaurants Sportscene inc.	7 octobre 1996
TROIS-RIVIÈRES 4210, boul. des Forges Trois-Rivières Québec G8Y 1W3	4113853 Canada inc.	20 janvier 1992
VILLE MONT-ROYAL 1244, ave. Beaumont Ville Mont-Royal Québec H3P 3E5	Les Restaurants Sportscene inc.	14 juin 1992
CENTRE BELL 1240, de la Gauchetière ouest Montréal Québec H3B 2S2	3903281 Canada inc.	1 ^{er} octobre 2001
HULL 7, rue Montclair Hull Québec J8Y 2E2	9076-7245 Québec inc.	10 décembre 2001
ST-BRUNO 2250, boul. Wilfrid Laurier St-Bruno Québec J3V 4P6	Les Restaurants Sportscene inc.	29 novembre 2003
ST-CONSTANT 280, Voie de la desserte de Rte 132 St-Constant Québec J5A 2C9	4165390 Canada inc.	29 mars 2004

Annexe 3

Franchisage¹

Droit ou frais	Moment du versement	Montant
Droit de franchise initial	Avant la signature des documents de franchise ou le jour même	75 000 \$
Frais de service de l'équipe d'ouverture	Une semaine avant l'ouverture du restaurant	25 000 \$ ²
Frais d'aménagement	Au moment exigé par le Franchiseur, mais toujours avant l'ouverture du restaurant	850 000 ³ à 1 900 000 \$
Frais de promotion de l'ouverture	Au moment exigé par le Franchiseur, mais toujours avant l'ouverture du restaurant	10 000 \$

Droit de franchise initial

Le Franchisé verse un droit de franchise initial de 75 000 \$ pour l'octroi de la franchise. Cette somme doit être versée intégralement avant ou le jour même de la signature des documents de Franchise. La plupart des Franchisés ont déjà versé un dépôt de 5 000 \$ en vue de ce droit avant la signature des documents de Franchise.

Frais de service de l'équipe d'ouverture

Le Franchisé doit verser, une seule et unique fois, la somme de 25 000 \$ pour l'utilisation des services de l'équipe d'ouverture de Sportscene pendant les jours qui précèdent et qui suivent l'ouverture du restaurant (ce montant est inclus dans le droit de franchise initial). L'envergure de l'équipe d'ouverture fournie ainsi que les frais de service de l'équipe d'ouverture (le « service de base ») s'y rattachant sont stipulés dans le Contrat de Franchise. Le Franchiseur ou Sportscene a aussi le droit d'exiger que l'équipe d'ouverture demeure sur place au-delà du service de base et il se peut que le Franchisé soit alors tenu de défrayer les coûts de ce service supplémentaire.

Frais d'aménagement

Dans presque tous les cas, c'est un membre du groupe du Franchiseur (Aménagement et Design Sportscene inc.) qui conçoit, aménage (ou rénove) et équipe le restaurant pour le compte du Franchisé. Pour ce travail, le Franchisé doit verser au Franchiseur la somme fixe (appelée « frais d'aménagement ») établie dans le contrat de construction. Le montant des frais d'aménagement varie grandement d'un restaurant à l'autre en fonction de la dimension, du concept, de la conception, du type d'immeuble, de l'utilisation d'une main-d'œuvre syndiquée ou non, de l'exécution

¹ Source : Documents de l'entreprise.

² Est inclus dans le droit de franchise initial.

³ Dépend du scénario envisagé.

d'un travail d'aménagement ou de rénovation et de plusieurs autres facteurs. Les frais d'aménagement d'un restaurant type peuvent varier entre 850 000 \$ et 1 900 000 \$.

Frais de promotion de l'ouverture

Le Franchisé doit défrayer la commercialisation pré-ouverture et post-ouverture. Comme une partie de cette dépense est constituée des frais de couverture médiatique dans la région immédiate du restaurant, la somme de celle-ci varie grandement d'un établissement à l'autre selon les coûts de la presse et de la radio dans la région.

Formation de deux gérants

Le Franchisé doit avoir, à temps plein à son emploi, deux gérants compétents qui devront suivre un cours de formation d'une durée de 6 à 8 semaines. Le coût de cette formation est inclus dans le droit de franchise initial. Le Franchisé est tenu de verser au Franchiseur des frais raisonnables pour la formation des autres membres du personnel.

Frais divers et frais récurrents de façon régulière

Royautés

Le Franchisé doit verser au Franchiseur une redevance et un droit de service équivalent à 5 % de ses revenus bruts. Le versement de la redevance et du droit de service s'effectue présentement par chèque mais pourra s'effectuer par débit ou virement bancaire automatique dans le futur.

Redevance de publicité

Le Franchisé est tenu de dépenser au moins 3 % des revenus bruts de son restaurant en publicité et en promotion conformes aux normes et aux exigences du Franchiseur. Le Contrat de Franchise stipule que le Franchisé doit dépenser également annuellement un montant équivalent à 2 % des revenus bruts dans son marché local.

Fonds de publicité

Le Fonds de publicité établi par le Franchiseur sert à défrayer les frais de maintien, d'administration, de gestion, de conduite et de préparation de matériel et de programme de publicité, commercialisation, relations publiques et promotions, et de toute autre activité que le Franchiseur estime nécessaire pour faire valoir l'image du système de Franchise, y compris notamment les frais de préparation et de conduite de campagnes publicitaires dans les médias, les frais de publicité directe, de sondages commerciaux et autres activités de relations publiques, les frais de services d'agences de publicité ou de relations publiques, l'achat d'articles promotionnels, la conduite et l'administration de programmes de mise en marché ainsi que la fourniture de matériel promotionnel et autre matériel et services de commercialisation procurés aux restaurants exploités au sein du système de Franchise.

Publicité et promotions locales

Les frais de publicité et de promotions locales considérés comme des dépenses publicitaires sont stipulés dans le Contrat de Franchise mais ceux-ci sont généralement constitués uniquement des frais liés directement à l'achat de matériel publicitaire, de médias et de promotions servant à l'intérieur du restaurant.

Droit de renouvellement

Le Franchisé doit verser au Franchiseur un droit de renouvellement de la Franchise à la fin de chaque durée. Le droit de renouvellement est stipulé dans le Contrat de Franchise.

Droit de transfert

Le Franchisé doit obtenir le consentement du Franchiseur pour vendre ou grever, en tout ou en partie, de façon directe ou indirecte, le restaurant ou la Franchise. L'une des conditions au consentement du Franchiseur est le versement du droit de transfert stipulé dans le Contrat de Franchise.

Intérêts et frais de service

Des intérêts (correspondant au taux d'intérêt annuel imposé par la Banque Royale du Canada, majoré de deux pour cent) s'appliquent à tout paiement tardif au Franchiseur.

Autres paiements permanents au Franchiseur

Le Franchisé n'est pas tenu d'acheter du Franchiseur rien d'autre que la Franchise elle-même. Il doit cependant, dans l'exploitation de son restaurant, utiliser l'équipement, le mobilier, les appareils d'éclairage, le décor, les enseignes, les menus, le matériel et les articles promotionnels arborant les marques de commerce qui sont conformes aux normes et aux exigences du Franchiseur. Par conséquent, les Franchisés se procurent habituellement du Franchiseur ou du fonds de publicité, les articles tels les menus et le matériel de promotion.

Coûts futurs en capital

Le Franchisé devra aussi s'attendre à des dépenses non récurrentes engendrées par plusieurs facteurs, dont :

- des modifications de lois pouvant hausser les frais de main-d'œuvre et nécessiter l'achat d'équipement supplémentaire;
- des modifications dans la conception du restaurant ou dans les menus prescrits par le Franchiseur, lesquels peuvent nécessiter des changements de décor et l'achat de nouvelles pièces d'équipement;
- la nécessité de réparer ou de remplacer des pièces d'équipement.

Primes au Locataire et ristournes des fournisseurs

Allocations incitatives au Locataire

Lorsque Sportscene signe le bail de location du local d'un restaurant, le propriétaire du local (le Locateur) lui offre habituellement une importante somme d'argent pour l'obtention :

- ◆ de l'obligation de paiement du loyer par Sportscene;
- ◆ les améliorations locatives que Sportscene promet d'effectuer;
- ◆ le concept de restaurant éprouvé que seul Sportscene peut offrir.

En calculant le prix de vente du restaurant au Franchisé, Sportscene tient compte de toute prime au Locataire qui lui sera versée.

Ristournes des fournisseurs

Le Franchisé est tenu de vendre uniquement les types et marques d'aliments et breuvages spécifiés par le Franchiseur. Les aliments et breuvages doivent être achetés de fournisseurs désignés qui rencontrent les normes et standards du Franchiseur.

Sportscene a le droit de négocier, recevoir et conserver, pour son propre usage ou à des fins de commercialisations, les ristournes qu'il reçoit des entreprises qui fournissent des biens et des services à ses Franchisés.

Annexe 4

Les marques de commerce

Particularités des marques de commerce

Sportscene octroie aux Franchisés le droit temporaire et non exclusif d'utiliser certaines marques de commerce en rapport avec l'exploitation d'un restaurant, à un endroit précis, conformément à un système d'exploitation prescrit.

Sportscene a le droit ou l'autorisation exclusive d'utiliser ou d'octroyer à d'autres des franchises leur concédant le droit d'utiliser, au Canada, les marques de commerce suivantes :

Marques de commerce appartenant à Sportscene

Marques de commerce (canadiennes)	Date du dépôt	Numéro certificat	Date de l'enregistrement
Ailes 911	17 jan. 1995	TMA 453,191	26 jan. 1996
Wings 911	17 jan. 1995	TMA 453,191	2 fév. 1996
Sportscene Hall of Fame & Design	18 août 1992	TMA 419,555	19 nov. 1993
La Cage aux Sports	1 ^{er} fév. 1988	TMA 349,601	23 déc. 1988
La Cage	27 fév. 1989	TMA 363,963	17 nov. 1989
La Cage aux Sports	1 ^{er} juin 1989	TMA 377,216	14 déc. 1990
La Cage aux Sports	1 ^{er} juin 1989	TMA 378,052	11 jan. 1991
La Cage aux Sports	1 ^{er} juin 1989	TMA 378,051	11 jan. 1991
La Cage aux Sports & Design	1 ^{er} juin 1989	TMA 377,594	21 déc. 1990
La Cage aux Sports & Design	13 avril 1994	TMA 442,199	21 avril 1995
La Cage aux Sports & Design	1 ^{er} juin 1989	TMA 405,075	20 nov. 1992
Fan Club Sandwich & Design	21 juin 1995	TMA 473,912	27 mars 1997
C (Logo)	7 jan. 1999	TMA 540,155	24 jan. 2001
C et La Cage aux Sports (Logo horizontal)	7 jan. 1999	TMA 540,112	24 jan. 2001
C et La Cage aux Sports (Logo vertical)	7 jan. 1999	TMA 540,157	24 jan. 2001
La Cage et C et aux Sports (Logo)	7 jan. 1999	TMA 540,154	24 jan. 2001
La Gang aux Sports	3 déc. 2003	TMA 625,450	15 nov. 2004
Mardi de Bon Pool	3 déc. 2003	TMA 624,917	8 nov. 2004

Les marques de commerce La Cage aux Sports appartiennent à Sportscene. Cette dernière a autorisé les Franchisés à utiliser les marques de commerce La Cage aux Sports.

Reconnaissance de la propriété

Le Franchisé doit reconnaître que Sportscene est le propriétaire des marques de commerce dont le droit d'utilisation lui est concédé, et il doit convenir de ne pas entraver toute demande d'enregistrement des marques de commerce faite par Sportscene en vertu de la Loi sur les marques de commerce. De plus, le Franchisé doit suivre les procédures indiquées dans le guide des normes graphiques pour la protection des marques de commerce La Cage aux Sports.

Modifications des marques de commerce

Si le franchiseur (ou Sportscene) estime souhaitable de modifier l'appellation identifiant le restaurant du Franchisé, le Franchisé s'engage à effectuer ladite modification et défrayer les frais et débours raisonnables engagés pour remplacer les enseignes du restaurant et les imprimés (tels les menus). Les modifications d'enseignes surviennent plus précisément au moment du renouvellement de la Franchise et s'inscrivent dans le programme de rénovations du restaurant.

Annexe 5

États financiers 2003-2004

(29 août 2004 et 31 août 2003)

	2004 (\$)	2003 (\$)
Actif		
Actif à court terme :		
Espèces et quasi-espèces	4 634 709	4 232 311
Débiteurs	2 566 909	2 746 768
Impôts sur le revenu à recouvrer	-	41 222
Stocks	801 375	797 663
Frais payés d'avance	346 910	286 154
Impôts futurs	-	67 457
Tranche à court terme à recevoir et dépôts	312 912	471 246
Total de l'actif à court terme	8 662 815	8 642 821
Effets à recevoir et dépôts	425 800	332 983
Immobilisations	17 469 310	11 722 532
Autres éléments d'actif	230 664	112 249
Impôts futurs	445 619	336 081
Écart d'acquisition	1 998 777	262 820
Total de l'actif	29 232 985	21 409 486
Passif et avoir des actionnaires		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	5 642 803	4 662 837
Impôts sur le revenu à payer	754 440	827 973
Impôts futurs	93 250	-
Revenus perçus d'avance et crédits reportés	285 899	266 325
Tranche à court terme de la dette à long terme	1 509 073	1 284 174
Total du passif à court terme	8 285 465	7 041 309
Dette à long terme	5 685 358	1 735 072
Revenus perçus d'avance et crédits reportés	872 252	1 050 222
Impôts futurs	241 010	23 440
Avoir des actionnaires :		
Capital-actions	2 589 676	2 589 676
Surplus d'apport	68 869	-
Bénéfices non répartis	11 490 355	8 969 767
	14 148 900	11 559 443
Engagement, garanties et éventualités		
Événements postérieurs à la date du bilan		
Total du passif et de l'avoir des actionnaires	29 232 985	21 409 486

Annexe 5 (suite)

États consolidés des résultats

(Exercices terminés le 29 août 2004 et le 31 août 2003)

	2004 (\$)	2003 (\$)
Revenus	49 271 305	38 126 629
Coût des produits vendus, charges de vente, générales et administratives	40 844 998	32 124 653
Bénéfices avant intérêts, amortissement, autres éléments et impôts sur le revenu	8 426 307	6 001 976
Intérêts sur la dette à long terme	334 458	264 303
Autres intérêts	68 310	43 118
Dividendes sur actions privilégiées	-	48 925
Amortissement d'immobilisations	1 969 494	1 705 193
Amortissement des autres éléments d'actif	227 993	333 404
Dépréciation d'actif à long terme	176 509	-
Gain sur disposition d'entreprises	(35 211)	-
	2 741 553	2 394 943
Bénéfice avant impôts sur le revenu	5 684 754	3 607 033
Impôts sur le revenu	1 811 285	1 314 608
Bénéfice net	3 873 469	2 292 425
Résultat par action	0,95	0,56
Nombre moyen pondéré d'actions de catégorie A en circulation	4 058 643	4 058 643

États consolidés des bénéfices non répartis

(Exercices terminés le 29 août 2004 et le 31 août 2003)

	2004 (\$)	2003 (\$)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	8 969 767	7 354 263
Bénéfice net	3 873 469	2 292 425
	12 843 236	9 646 688
Moins :		
Dividendes sur actions de catégorie A	1 352 881	676 441
Prime versée suite au rachat d'actions de catégorie A	-	480
	1 352 881	676 921
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	11 490 355	8 969 767

Annexe 5 (suite)

États consolidés des flux de trésorerie
(Exercices terminés le 29 août 2004 et le 31 août 2003)

	2004	2003
	(\$)	(\$)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation :		
Bénéfice net	3 873 469	2 292 425
Ajustements pour :		
Gain sur disposition d'entreprises	(35 211)	-
Dépréciation d'actif à long terme	176 509	-
Amortissement	2 197 487	2 038 597
Coût de rémunération des options d'achats d'actions	68 869	-
Impôts sur les revenus futurs	60 531	(207 125)
	6 341 654	4 123 897
Variation nette des soldes hors caisse liés à l'exploitation	649 040	1 119 786
	6 990 694	5 243 683
Flux de trésorerie liés aux activités de financement :		
Produit de l'émission de la dette à long terme	2 319 800	267 065
Remboursement de la dette à long terme	(2 524 140)	(1 466 213)
Rachat d'actions privilégiées	-	(1 019 374)
Rachat d'actions de catégorie A	-	(650)
Dividendes sur actions de catégorie A	(1 352 881)	(676 441)
	(1 557 221)	(2 895 613)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement :		
Acquisitions d'immobilisations	(2 203 611)	(2 018 286)
Augmentation des autres éléments d'actif	(347 381)	(205 978)
Acquisitions d'entreprises, déduction faite des espèces ou découvert bancaire acquis	(2 937 754)	(54 197)
Produit sur la disposition d'entreprise, déduction faite des espèces disposées	194 333	-
Produit de l'aliénation d'immobilisations	-	277 992
Émission d'effets à recevoir	(452 244)	(210 973)
Encaissement des effets à recevoir et des dépôts de garantie	715 582	679 088
	(5 031 075)	(1 532 354)
Augmentation nette des espèces et quasi-espèces	402 398	815 716
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	4 232 311	3 416 595
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	4 634 709	4 232 311

Annexe 6

Articles de presse

Les Affaires
15 juillet 2004
par Solange Bélisle

La Cage aux Sports continue de marquer des points

Sportscene, l'entreprise propriétaire de la chaîne de restaurants *La Cage aux Sports* a connu un trimestre record.

L'entreprise montréalaise a dégagé un bénéfice net trimestriel sans précédent de 1,4 M \$ ou de 0,40 \$ par action pour la période de 13 semaines terminée le 30 mai 2004, comparativement à 0,6 M \$ ou de 0,16 \$ par action réalisé au même trimestre l'an dernier.

Il s'agit du douzième trimestre consécutif de hausse du bénéfice net de l'entreprise.

Les ventes du réseau La Cage aux Sports se sont accrues de 20 % pour atteindre 24,9 M \$, à la faveur de l'ajout de trois nouveaux restaurants depuis le début du présent exercice. Les restaurants ont également bénéficié de l'engouement suscité par la participation des Canadiens aux séries éliminatoires de hockey et du succès de certaines initiatives commerciales telle la troisième édition du concours La Gang aux Sports mettant en vedette les athlètes Éric Lucas, Stéphane Quintal et Bruno Heppel.

Le conseil d'administration de Sportscene a, par ailleurs, déclaré un dividende de 0,25 \$ par action de catégorie A, dont 0,17 \$ consistant en un dividende régulier et 0,08 \$ en un dividende spécial « des séries ». Il sera versé le 10 août 2004 aux actionnaires inscrits aux registres en date du 16 juillet 2004.

L'action de Sportscene vaut 6,53 \$ à la bourse de croissance.

Le Courrier de Saint-Hyacinthe
Édition du 07 novembre 2001

Jean Bédard, une carrière qui a des ailes

Le combat de championnat des poids lourds avec Lennox Lewis, le « *making of* et les *bloopers* » du film les Boys III qui passera sur des écrans privés ce soir au Québec, la coupe Grey et les combats du champion mondial de boxe Éric Lucas, un restaurant dans le Centre Molson : des événements disparates? Pas du tout. Ce sont toutes des réalisations de la Cage aux sports, l'entreprise dirigée par le Maskoutain Jean Bédard.

Le comptable de formation n'est pas venu au sport par vocation tardive. Et il est loin d'être un sportif de salon. Élevé dans le sport, il demeure un fervent pratiquant, en particulier le jeudi soir alors qu'il s'aligne avec ses amis de Saint-Hyacinthe dans une ligue de garage.

C'est en 1995 que Jean Bédard, personnalité du mois d'octobre, se porte acquéreur de Sportscene, avec d'autres investisseurs. Mais c'est dès ses études aux HEC qu'il était entré dans la famille de la Cage aux sports.

En 1989, ce comptable agréé entreprend des démarches pour acheter une franchise de la fameuse chaîne, la 15e. En 1994, le fondateur de la chaîne, George Durst, lui confie un mandat de six mois d'examiner la structure franchiseur-franchisés. L'entreprise a une bonne croissance, M. Durst veut vendre, Jean Bédard sent qu'il ne doit pas passer outre cette opportunité en or.

Il a vécu deux ans dans un grand bureau de comptables, il sait que ce n'est pas de cette façon qu'il veut passer toute sa vie professionnelle, il aime la Cage, il vit de sport depuis son enfance. La grande aventure commence ou plutôt, se poursuit.

Le sport dans la peau

Pendant ses études au secondaire et au cégep de Saint-Hyacinthe, Jean Bédard a été moniteur en chef aux Loisirs Douville, entraîneur au hockey et au baseball. L'université lui a appris la gestion du personnel et des chiffres, la vie lui a enseigné les valeurs de base, soit l'ouverture aux autres, le service, l'engagement communautaire. Le sport, il l'avait déjà dans le sang.

Jean Bédard ne gère pas la Cage aux sports comme un entraîneur dirige son équipe de hockey avec une avance de deux buts et cinq minutes à jouer dans la partie. Il joue pour gagner, il joue pour accroître son avance, il joue pour que son club devance toujours la compétition et surtout, fasse plaisir à sa clientèle.

À quoi sert en effet une bonne équipe avec une recette qui a fait ses preuves, si on trouve la même chose ailleurs ou si l'assistance se fait plus discrète? Sportscene a donc posé des gestes d'éclat depuis quelques années pour s'assurer une place prépondérante dans le marché.

Dans le Temple du CH

Qui dit sport au Québec, dit Canadien de Montréal. SportsScene a donc noué des liens importants avec la direction du Tricolore. Le résultat? La Cage aux sports est maintenant installée dans le Centre Molson. Facile? Une simple transaction d'affaires?

Disons d'abord que la Cage qui était jusqu'à ce moment associée à la brasserie Labatt a dû rompre cette association et se ranger du côté de Molson. De longues heures de négociations, on s'en doute. Il y a plus. La Cage aux sports recherchait la plus grande visibilité possible. Jean Bédard a donc convaincu Pierre Boivin et ses collègues de déménager la boutique du Canadien au sous-sol de l'édifice et de céder la place au restaurant.

C'est facile de comprendre que pour réussir pareil coup de force et de marketing, il faut de solides arguments, une croyance profonde en son produit et une aptitude hors de l'ordinaire pour persuader son vis-à-vis.

Jean Bédard n'a rien du bélier mécanique qui enfonce toutes les portes, il n'a pas tordu des bras, il a juste démontré que l'association Cage aux sports et Centre Molson constituait comme le dit le jargon du sport, un naturel. « Le Canadien veut se rapprocher des gens et nous sommes près des gens. » Le mariage entre les deux était tout à fait dans la logique des choses.

Comme une franchise de La Cage était installée à proximité du Centre Molson, on ne voulait pas lui nuire. On l'a donc convertie en une école de formation et en un centre de recherche et développement pour toute l'entreprise.

La convergence médiatique

La religion du sport a besoin de prédicateurs pour s'étendre, pour reconforter ses adeptes et en recruter d'autres. Le restaurant du Centre Molson s'est donc pourvu d'installations techniques capables de recevoir les médias électroniques. La radio de CKAC qui à partir de 16 h vit par et pour le sport, et le réseau RDS, ont donc leurs entrées à la Cage et peuvent diffuser des émissions sur les lieux mêmes.

Comme évidemment on ne se privera pas de mentionner en ondes que les reportages et les entrevues parviennent de la Cage aux sports, c'est de la promotion et de la publicité en or que la Cage s'offre.

Pour satisfaire les diffuseurs, il a fallu aller plus loin. D'où une association avec Bell ExpressVu, des spécialistes en télécommunications. La Cage possédera ainsi son propre réseau de diffusion pour ses établissements. Grâce au partenariat avec le Centre Molson, les clients de la Cage pourront par exemple assister à l'entraînement des joueurs du Canadien avant la partie.

Tel que mentionné en début de ce texte, ce soir mercredi le 7 novembre, en exclusivité dans les restaurants de la Cage de tout le Québec, les clients assisteront à une émission spéciale sur le montage et les *bloopers* du film *Les Boys III*. Et on développera d'autres créneaux pour rentabiliser l'investissement et fidéliser la clientèle.

Revaloriser l'industrie

S'il revient avec hâte et passion à tous les jeudis soir jouer au hockey à Saint-Hyacinthe, « question de revenir sur terre », s'il tient à tout prix à associer la Cage au développement du sport amateur, Jean Bédard demeure un restaurateur.

À ce titre, il est préoccupé par la réputation de l'industrie canadienne en général dont il a été élu vice-président. Il promet de multiplier les interventions pour redorer l'image qui a été ternie par des propriétaires peu soucieux de la salubrité, par un laisser-aller qui a fait fuir les banques.

« Notre industrie est le 2^e plus gros employeur au Québec, à La Cage, ce sont 2 000 personnes qui travaillent dans nos établissements, dont plusieurs étudiants qui gagnent ainsi leurs études. Nous voulons rehausser notre image, devenir de bons joueurs et dans ce but, nous voulons travailler de plus près avec le ministère des Finances. » Jean Bédard ajoute « qu'ailleurs au Canada, les gens de l'industrie sont des pros qui se présentent bien ». S'il a négocié avec les gros brasseurs, avec le Canadien et avec Bell ExpressVu, on imagine facilement qu'il s'arrangera pour que l'industrie de la restauration au Québec remonte la pente.

Une niche bien définie

Si l'industrie trébuche parfois, ce n'est pas le cas de la Cage. « Nous avons une niche bien précise. La Cage est un endroit pour les groupes, un endroit de sport, un endroit de plaisir. Nous vendons de l'ambiance autour du sport. »

Revue Commerce
19 janvier 2005

Prix Korn-Ferry/Revue Commerce d'excellence en gouvernance d'entreprise

GAGNANT « PETITES ENTREPRISES » Jean Bédard
Président du conseil et chef de la direction, Restaurants SportsScene
Du *one-man show* au travail d'équipe

Le fondateur des Restaurants SportsScene (La Cage aux Sports), George Durst, prenait ses décisions seul. Son successeur, Jean Bédard, travaille avec son conseil.

Pour Jean Bédard, même la grève à la Ligue nationale de Hockey (LNH) a été une question de gouvernance. « Quand le syndicat des joueurs et les autorités de la LNH ont commencé à parler d'un conflit de travail à l'hiver 2004, les membres de mon conseil d'administration m'ont tout de suite demandé de préparer un plan de contingence avec mon équipe », raconte le président du conseil et chef de la direction de Restaurants SportsScene, qui exploite un réseau de 42 restaurants sous la bannière La Cage aux Sports.

« Les événements sportifs sont un produit d'appel important pour notre réseau. Il était clair, pour les administrateurs comme pour moi et pour mes collaborateurs, que notre devoir envers nos actionnaires et nos employés était de trouver des solutions à ce problème. Nous avons choisi d'augmenter nos dépenses en publicité et en promotion, et jusqu'à aujourd'hui, cela a été porteur. Pour notre dernier exercice financier (terminé le 29 août 2004), nos ventes ont augmenté de 10,3 %, et ont atteint 89,4 M\$ », souligne Jean Bédard, qui reconnaît toutefois que la situation risque de se corser pour son troisième trimestre (mars, avril et mai 2005) si la grève du hockey se poursuit et que les partisans ne fréquentent pas ses restaurants pour visionner les finales de la LNH.

Cette rapidité à lier les actions stratégiques de SportsScene à la gouvernance est toutefois l'aboutissement d'un long processus. De l'aveu même de Jean Bédard, quand il a pris le contrôle de SportsScene en 1995, l'entreprise était au point mort à ce chapitre.

« La société avait été fondée en 1984 par George Durst, un entrepreneur flamboyant qui avait fait sa fortune avec des discothèques. Mais [George] Durst, c'était aussi un *one-man show* pour qui le conseil d'administration et ses membres étaient accessoires. Il prenait toutes les décisions seul. J'ai dû faire tout un ménage et introduire une série de politiques et de méthodes de régie d'entreprise. Maintenant, le mot d'ordre est "rigueur", et les membres du conseil sont consultés et débattent à propos de tous les enjeux importants de l'entreprise », note Jean Bédard, un comptable agréé. Celui-ci remarque d'ailleurs qu'actuellement, sa profession se fait « varloper à mort », mais que l'ajout de nouvelles réglementations fait en sorte que les cabinets comptables n'ont jamais été aussi occupés ni aussi rentables.

D'après la présidente du concours Korn-Ferry/*Revue Commerce*, Guylaine Saucier, Sportscene a su allier la performance financière à une réforme en profondeur de la composition et du fonctionnement de son conseil d'administration. « Il reste un pas important à franchir : la séparation du poste de président du conseil de celui de chef de la direction. Actuellement, Jean Bédard cumule les deux fonctions, mais son plan d'affaires prévoit une séparation des deux postes dans un avenir rapproché », note Guylaine Saucier.

Claude Fontaine, associé du cabinet juridique Ogilvy Renault et administrateur de plusieurs sociétés, abonde dans le même sens. « J'ai été frappé du fait que la régie d'entreprise de Sportscene soit aussi bien rodée. Il reste des ajustements et des ajouts à faire, mais leur volonté de poursuivre leur travail de gouvernance est manifeste », affirme M^e Fontaine, également membre du jury du concours Korn-Ferry/*Revue Commerce*.

Jean Bédard est le premier à reconnaître que son travail n'est pas terminé. « Nous venons d'implanter une ligne de dénonciation (*whistleblower line*), qui permet aux 2 000 employés de notre réseau de restaurants de nous informer de tout fait ou de toute action qui contrevient à nos règles et politiques. » Tout cela, bien sûr, sans perdre de vue le développement de Sportscene. Jean Bédard et son équipe étudient de nouvelles façons de générer des revenus et d'attirer des clients. Une acquisition serait aussi souhaitable pour consolider la présence de l'entreprise au Québec. « Et il faut réaliser tout cela en équilibrant les règles de prudence et de rigueur et la création de valeur pour nos partenaires », conclut le président du conseil et chef de la direction de Sportscene.

Annexe 7

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de Sportscene est constitué des personnes suivantes :

Jean Bédard
Charles St-Germain
Pierre Bouchard
François Descarie
André Goyer
Robert Normand
Joanne Fillion

Jean Bédard – Président du conseil d'administration et président et chef de la direction

Jean Bédard est président du conseil d'administration et président et chef de la direction de Sportscene depuis 1995. Avant 1995, M. Bédard était associé au cabinet de comptables agréés Bédard, Magnan, de Saint-Hyacinthe. Il siège également au conseil d'administration de plusieurs autres organismes canadiens dont l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (CRFA), le Conseil des chaînes de restaurants du Québec (CCRQ), l'Association québécoise des allergies alimentaires (AQAA). Il est comptable agréé.

Charles St-Germain – Vice-président du conseil d'administration et administrateur

M. St-Germain est membre du conseil d'administration depuis 1997. Depuis 1996, il est directeur général de la division Financement des sociétés CIBC marchés mondiaux inc. Avant 1996, M. St-Germain était premier vice-président, financement corporatif chez Lévesque Beaubien Geoffrion inc. M. St-Germain détient une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Western Ontario, une maîtrise en fiscalité de l'Université de Sherbrooke et un baccalauréat en sciences économiques de l'Université de Montréal.

Robert Normand – Administrateur et président du comité de vérification de Sportscene

M. Normand est membre du conseil d'administration depuis 1997. De 1972 à 1997, M. Normand oeuvrait au sein de la société Gaz Métropolitain où il assumait entre autres les postes de vérificateur interne et vice-président, finance. Il siège également au conseil d'administration de plusieurs sociétés dont Cambior inc., Quebecor World inc., ING PC du Canada et autres. M. Normand est comptable agréé.

André Goyer – Administrateur et président du Comité de ressources humaines et de régie d'entreprise de Sportscene

M^e Goyer est membre du conseil d'administration depuis 1998. Depuis mars 1998, André Goyer est associé au sein du cabinet d'avocats McCarthy Tétrault de Montréal. Avant mars 1998, M. Goyer était avocat au cabinet Desjardins, Ducharme, Stein, Monast; avant mai 1997, il était

vice-président, affaires juridiques et commerciales, et secrétaire de Malofilm Communications inc. et avant 1996, il était associé au cabinet d'avocats Guy & Gilbert de Montréal.

Joanne Fillion – administratrice et membre du comité de ressources humaines et de régie d'entreprise de Sportscene

M^{me} Fillion est membre du conseil d'administration depuis avril 2001. M^{me} Fillion est directrice de marque du Cirque du Soleil depuis janvier 2000. De 1997 à décembre 1999, elle était directrice de marque et du marketing coopératif pour Les Brasseries Molson, division Québec et de mai 1986 à juillet 1997, elle a occupé plusieurs fonctions auprès de la firme Culinar inc. telles chef de projet, directrice Nouvelles marques (Vachon), vice-présidente développement de produits et directrice marketing consommateurs (Vachon).

Pierre Bouchard – Administrateur

M. Bouchard est membre du conseil d'administration depuis 1985. Pierre Bouchard est président de l'Association des anciens Canadiens de Montréal, analyste sportif et propriétaire d'une entreprise agricole. Il fut lui-même un joueur du Canadien.

François Descarie – Administrateur et membre du comité de vérification et du comité de ressources humaines et de régie d'entreprise de Sportscene

M. Descarie est membre du conseil d'administration depuis janvier 2000. Il est président de Descarie & Complices qu'il fonda en 1994, firme qui œuvre dans le secteur des communications. Avant 1994, il fut vice-président et directeur chez Impact Recherche, filiale de recherche du groupe Cossette. Avant 1988, il œuvra chez Cossette Communication Marketing ainsi que chez Saine Marketing. M. Descarie possède un baccalauréat en administration des affaires ainsi qu'une maîtrise en gestion des affaires de HEC Montréal.

Annexe 8

Membres de la direction

Les membres de la direction de Sportscene sont :

Nom et lieu de résidence	Poste au sein de la Société et fonction principale
Jean Bédard, CA Saint-Hyacinthe (Québec)	Président et chef de la direction
François St-Pierre Saint-Hilaire (Québec)	Vice-président exécutif
Gilles Lacombe, Adm. A. Sainte-Madeleine (Québec)	Vice-président, finances et administration
Denis Cloutier Saint-Hyacinthe (Québec)	Directeur, informatique et technologie
Sylvie Paradis, Adm.A., E.A.F. Repentigny (Québec)	Directrice, affaires corporatives et franchisage et Secrétaire du conseil d'administration
Claude Robert Saint-Hyacinthe (Québec)	Directeur, restaurants corporatifs et coentreprises
Jeanne Lebrun, CGA Sainte-Julie (Québec)	Directrice, contrôle de la qualité, approvisionnements et produits
Michel Bédard Saint-Hyacinthe (Québec)	Directeur, travaux et aménagement
Paul-André Côté Boucherville (Québec)	Directeur, marketing
Pascale Hélène Loranger Montréal (Québec)	Directrice, ressources humaines