

## Sommaire

Vers une nouvelle  
récession

Un grand tour du monde

Passer au Web 2.0  
dans les entreprises :  
une transition graduelle  
et nécessaire

À mettre sur le radar

Notes de lectures

Citations intéressantes

Saviez-vous que...

Des nouvelles  
de la firme

**Visitez notre nouveau  
site Internet :  
[www.dancause.net](http://www.dancause.net)**

## Vers une nouvelle récession

Quelques experts l'avaient prévu, nous nous dirigeons vers une nouvelle récession, celle qu'ils ont appelée « double-dip recession » ou une récession en forme de W. En effet, la croissance des pays asiatiques montre des signes de ralentissement importants, l'Europe est aux prises avec des problèmes colossaux que ses dirigeants politiques n'arrivent pas à (ou ne veulent pas) régler efficacement, par manque de courage politique et par opportunisme électoral.

Les experts tels que l'économiste, Paul Krugman, prix Nobel d'économie et auteur d'une chronique dans le *New York Times* et Jacques Attali, un économiste français de grand renom, dont les prévisions apocalyptiques s'avèrent généralement vraies sont depuis quelque temps d'un pessimisme remarquable. Dans un récent blogue (<http://blogs.lexpress.fr/attali/>), Jacques Attali a été à nouveau très clair en mettant en évidence les cinq menaces suivantes : « la dislocation de l'euro; l'effondrement du dollar; le retour de la dictature dans les pays du printemps arabe; une utilisation terroriste de missiles sol-air volés en Libye; une catastrophe naturelle liée aux évolutions du climat ». Ce qui est intéressant avec Attali, c'est qu'il identifie aussi les pistes à explorer pour trouver des solutions. En voici quelques-unes : « pour gérer au mieux cette situation mouvante, il faudra à chacun de nous, et en particulier à ceux qui dirigeront le monde, 5 qualités principales : la compétence pour comprendre; l'empathie pour ressentir; le courage pour oser; la volonté pour résister au découragement; l'altruisme pour partager ». Avouons que la barre est haute, mais il n'y a sans aucun doute raison. Les solutions ne viendront certes pas du monde de la finance, mais du mental de nos dirigeants et de nous tous.

En fait, il faut prendre avec un grain de sel les analyses des hommes politiques qui nous disent qu'au Canada et au Québec nous serons moins touchés par les problèmes économiques vécus en Europe et par le ralentissement de l'économie asiatique. Si les clients à l'exportation de nos entreprises ralentissent leurs activités, comment pourrions-nous être à l'abri de la récession que vivront les pays occidentaux qui n'arrivent pas à régler leurs vrais problèmes? L'Union européenne, particulièrement les pays de la zone euro, et les États-Unis ont des problèmes d'endettement hors de leur contrôle. Ils font face à des déficits gouvernementaux dont les niveaux sont inacceptables, ils ont des taux de chômage très élevés (aux environs de 10 %) et ils ne génèrent actuellement aucune croissance économique.

Aux États-Unis, le problème est essentiellement politique. Le président Obama n'a pas livré les promesses qu'il a faites en campagne électorale, les républicains sont de mauvaise foi et entraînent le pays dans un marasme économique inquiétant. En France, le président n'a, lui non plus, pas mis en application les promesses qu'il avait faites lors de son élection, le pays dont le taux de chômage

inquiète (près de 25 % chez les jeunes de moins de 25 ans) n'arrive plus à créer de la croissance économique et peine à réduire ses énormes déficits budgétaires gouvernementaux dont le niveau est bien au-dessus des 3 % convenu lors des accords officiels. Dès qu'il est question de mettre un peu de rigueur dans la gestion des finances de l'État, les protestations paralysent la vie quotidienne et ne font rien pour régler les problèmes de fond.

Pendant ce temps, l'Allemagne dont la domination de l'économie européenne est de plus en plus évidente est réticente à être la seule à payer pour les autres pays qui ont manqué de discipline et de rigueur dans la gestion de leurs finances publiques. En France, on craint la montée en puissance de l'Allemagne, sans toutefois mettre de l'avant les solutions qui s'imposent. Il est bien évident, maintenant, que c'est l'Allemagne qui prend les décisions qui auront force dans toute la zone euro quoiqu'en dise le président français.

## Un grand tour du monde

### L'Afrique



Au cours des dix dernières années, six des pays dont la croissance a été la plus rapide sont africains. Au cours de huit des dix dernières années, le taux de croissance a été plus élevé en Afrique que dans les pays est-asiatiques, incluant le Japon. Ce dynamisme économique est largement alimenté par l'exploitation des richesses naturelles dont regorge ce continent où 50 % de la croissance démographique mondiale des prochaines quarante années se fera. (Environ + 1 milliard de personnes!)

La plupart des Africains vivent avec deux dollars ou moins par jour et leur espérance de vie est d'à peine plus de cinquante ans. C'est l'endroit au monde où le nombre de téléphones cellulaires est le plus élevé : 600 millions d'appareils! Le FMI (Fonds Monétaire International) prévoit pour 2012 que le PIB des pays subsahariens sera en hausse de 5,8 %.

La productivité des entreprises est à

Il appert qu'on ne pourra redresser les finances des États, y compris celles des États-Unis, sans provoquer des réactions de la part des citoyens. Les manifestations seront de plus en plus nombreuses et les pressions sur les chefs d'État pour prendre des décisions courageuses seront de plus en plus fortes. Les décisions à prendre ne se limitent pas à régler les déficits des États, mais de mettre au pas le « grand capital » : les banquiers essentiellement, dont les manigances sont en train de mettre à feu et à sang toute la planète. Le système bancaire international a un urgent besoin d'être revu et repensé.

Il y a vraiment lieu de s'inquiéter. Jamais auparavant, nous n'avons vu autant de facteurs négatifs pouvant engendrer une catastrophe économique et sociale mondiale. Prenons le temps d'y réfléchir et de voir comment, individuellement, nous pouvons contribuer à renverser une telle tendance. ■

la hausse et les investissements qui y font les étrangers, surtout les Chinois, permettent de développer les infrastructures (routes, ports de mer, etc.) ce qui contribuera positivement à son développement industriel.

### La Grande-Bretagne

Aux prises depuis plusieurs années avec de graves problèmes budgétaires (déficits de plus de 10 % de son PIB), le gouvernement actuellement en place a adopté depuis deux ans des mesures drastiques pour la réduction de ses dépenses dont les effets se font sentir sur toute la population. Ainsi les hausses de salaire ne représentent que cinquante pour cent du niveau de l'inflation qui est de 2,9 % par année (2011).

Les deux cinquièmes de ses exportations sont faites dans les pays de la zone euro dont la situation économique est plutôt mal en point. Les experts prédisent donc une récession de type « double-dip », une hausse du chômage (actuellement 7,9 %) et des mises à pied importantes dans le domaine bancaire, ce secteur contribue à 10 % de l'activité économique du pays.

### L'Inde

L'Inde est sans doute le pays qui présente le plus grand potentiel de croissance économique de la planète, mais où les défis à relever sont costauds. Ses infrastructures de transports sont déficientes, la corruption à tous les niveaux de l'appareil gouvernemental est légendaire, la pauvreté et l'analphabétisme touchent près de 50 % de sa population. Sa classe moyenne est généralement évaluée à environ 300 millions de personnes.

Les experts prévoient un taux de croissance annuelle de 8 % pour chacune des dix prochaines années. L'économie indienne a connu une croissance de 6,9 % entre septembre 2010 et septembre 2011. Depuis plus de dix ans maintenant, le pays est en profonde transformation. L'inflation avoisine les 10 % et le niveau du chômage est évalué à près de 11 %.

### Le Brésil

Les Brésiliens ont, depuis quelques années, un accès plus facile au crédit à la consommation avec la conséquence qu'aujourd'hui 26 % des revenus des consommateurs servent à rembourser des emprunts. Le taux préférentiel bancaire y est de plus de 12 %.

Le Brésil est la septième plus importante économie du monde. En septembre dernier, les exportations ont augmenté de 23 % par rapport à celles de l'année dernière. Le commerce ne représente que 24 % de l'activité économique du pays (environ 80 % aux États-Unis). Sa croissance économique devrait atteindre 9,2 % cette année alors qu'elle a été de 7,5 % l'an dernier.



Depuis l'année dernière, la monnaie nationale, le réal, s'est appréciée de 20 %. Pour protéger son industrie manufacturière, nous savons que les tarifs douaniers brésiliens sont parmi les plus élevés au monde, ce qui incite les entreprises à s'établir au Brésil pour produire ce qu'elles vendent dans le pays et ce qu'elles exportent dans les pays du Mercosur et dans les autres pays de l'Amérique latine.

### La Chine

La banque J.P. Morgan évalue qu'un cinquième, des 10 millions de petites et moyennes entreprises chinoises, dont le nombre d'employés est inférieur à 300, produisent à 50 % de leur capacité et risquent de faire éventuellement faillite. Le coût du crédit bancaire est sans cesse plus élevé et la banque centrale chinoise a relevé son taux préférentiel à

cinq reprises au cours de la dernière année. Comme les taux d'intérêt bancaires sont de plus en plus élevés et les crédits difficiles à obtenir, les taux d'intérêt pratiqués sur les marchés « parallèles » étaient en août dernier de 6 % par mois (vous avez bien lu, par mois) alors que le taux officiel mensuel pour les petites entreprises, neuf mois plus tôt était de 1,8 %. On assiste donc, graduellement, à une importante hausse des coûts de production : hausse des salaires et hausse du coût du capital.

Selon des experts qui ont analysé le contenu du nouveau (le douzième) plan quinquennal du gouvernement chinois pour la période 2011-2015, un virage important est à souligner. Pour la première fois de son histoire, les hauts dirigeants du pays mettent l'accent sur trois éléments axés sur leurs propres citoyens pour atteindre leurs objectifs de croissance économique future :

- La croissance de sa « consommation intérieure »,
- La protection de l'environnement et l'amélioration de l'efficacité énergétique,
- L'amélioration de la vie de ses citoyens.

Le plan prévoit une croissance économique de 8 % par année pour les premières années et de 7 % pour les dernières années du plan, 2,2 % du PIB sera consacré à des dépenses en recherche et développement, la proportion des énergies non fossiles devra atteindre 11,4 %, la réduction de la consommation d'énergie par unité de PIB sera de 16 % et la réduction des émissions de dioxyde de carbone par unité de PIB est prévue à 17 %. La création d'emploi est prévue à 45 millions et la croissance des revenus des citoyens à 7 %. (source : China's Twelfth Five-Year National Economic, Social Development Guidelines, mars 2011.)

- Ce plan met aussi en évidence ses « industries émergentes stratégiques » :
- Biotechnologie : médicaments et appareils médicaux,
- Nouvelles énergies : éolienne, solaire, nucléaire et de biomasse,
- Équipements haut de gamme : aéronautique, trains à grande vitesse,
- Conservation de l'énergie et environnement : réduction de la consommation d'énergie,
- Véhicules fonctionnant à l'énergie propre : véhicules hybrides rechargeables et voitures électriques,
- TI de prochaine génération : convergence des réseaux, réseaux à très larges bandes,
- Matériaux nouveaux : terres rares, semi-conducteurs haut de gamme.

## La France

Lors de la création de l'euro (1998), la France affichait un excédent commercial d'une trentaine de milliards d'euros, il était alors supérieur à celui de l'Allemagne. En 2010, ce dernier pays dégagait un surplus de 130 milliards d'euros alors que la France avait un déficit de 40 milliards d'euros. Pendant la même période, le coût du travail (augmentation des salaires en fonction des coûts de production) en Allemagne a augmenté de 5,40 % alors que la France a connu une augmentation de 25,5 %. La part de l'industrie manufacturière dans l'économie française est de 12,5 % alors qu'elle se situe au niveau de 22 % en Allemagne.

Aux prises avec des déficits budgétaires inquiétants, la France cherche à redresser son économie, sans trop de succès. La consommation est à peu près stagnante, la



capacité concurrentielle de ses entreprises est à la baisse, plusieurs des grandes entreprises (françaises et étrangères établies dans le pays) délocalisent leur production dans les pays de l'Europe de l'Est ou en Asie. Une hausse de 1 % des taux d'intérêt sur sa dette publique entraîne, pour l'État, un coût annuel additionnel de 1,0 milliard d'euros.

## L'Italie

Dans 95 % des cas, les entreprises du pays emploient moins de 10 personnes. On estime qu'entre 15 et 27 % de l'activité économique est « sous-terrain » ! Le niveau de l'inflation est supérieur à 3,3 % et le niveau de chômage est de 8,3 % (taux officiel). Certains observateurs disent que 15 des 27 millions de travailleurs, dont la plupart ont plus de 40 ans ont des emplois « garantis » et comportant des « privilèges ».

Fiat, le producteur automobile et l'un des plus importants employeurs du pays, menace de fermer quelques-unes de ses usines parce que ses coûts de production ne sont plus concurrentiels avec ceux des autres constructeurs automobiles européens et asiatiques. La direction de la compagnie estime que les coûts de la main-d'œuvre en Pologne y sont de plus de 50 % inférieurs et la productivité des travailleurs plus élevée. ■

## Passer au Web 2.0 dans les entreprises : une transition graduelle et nécessaire

Dans son dernier livre blanc (réalisé en collaboration avec la firme Atelya expert conseil), intitulé *Les usages du Web 2.0 dans les organisations* et publié en octobre 2011, le CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) fait état des principaux changements engendrés par l'intégration progressive du Web 2.0 au sein des organisations publiques et privées.

Tel que le précise les auteurs, le Web 2.0 n'est pas qu'une technologie, ni une révolution et ni du domaine exclusif du marketing. Il s'agit plutôt « d'une transition de l'univers isolé des sites Web vers des flux de contenu libre et des services ouverts. Se définissant comme interactif, social et collaboratif, il permet une interaction totale entre l'internaute, le site en lui-même et les internautes entre eux ». Selon eux, les entreprises devront éventuellement passer vers un monde

collaboratif où les connaissances et les acquis, tacites et explicites, seront partagés pour améliorer un produit, une idée ou un service et, par extension, pour contribuer au développement de l'organisation elle-même.

Mais comment mesurer les bénéfices et les retombées de l'utilisation du Web 2.0? Les auteurs parlent d'un « *Return on Collaboration* », un peu comme on parle du ROI (« *Return on investment* »), permettant de quantifier les bénéfices sous forme d'améliorations en provenance d'un investissement financier dans le domaine collaboratif.

L'étude complète est disponible au : [http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre\\_blanc\\_Web20\\_version\\_finale.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/Livre_blanc_Web20_version_finale.pdf) ■

## À mettre sur le radar

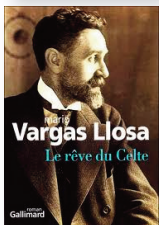
Parmi les sujets chauds de l'heure, certains présentent de grands espoirs pour l'humanité alors que d'autres ont vraiment des connotations négatives graves. Du côté positif, retenons : les recherches sur les cellules souches, dont les découvertes pour le traitement de plusieurs maladies chroniques sont vraiment fascinantes et le niveau de conscience de plus en plus élevé d'une infime minorité de personnes, seule réelle source pour sortir l'humanité du gouffre vers lequel elle se dirige.

Malheureusement, la liste des éléments négatifs et inquiétants est beaucoup plus longue : la réduction de la diversité génétique, le réchauffement climatique, la croissance démographique, les limites de la hausse de la productivité agricole, l'incompétence des dirigeants politiques et leur incapacité à trouver des solutions aux problèmes complexes, la puissance du système financier mondial actuel. ■

## Notes de lecture



- TESSON, Sylvain, *Dans les forêts de Sibérie*, Gallimard. Un auteur se retire pendant 6 mois (en hiver) sur le Lac Baïkal et nous fait part de ses réflexions.



- VARGAS LLOSA, Mario, *Le rêve du Celte*, Gallimard. Très intéressante biographie romancée du père de l'indépendance irlandaise à travers ses aventures africaines et amazoniennes pour dénoncer la tyrannie des blancs sur les lieux de récolte du caoutchouc.



- CARRÈRE, Emmanuel, *Limonov, P.O.L.* Une puissante histoire d'un écrivain russe, marginal et révolutionnaire qui a vécu aux États-Unis, en France, dans les pays baltes et en Russie. ■

## Saviez-vous que...

- 46,5 millions d'Américains vivent sous le seuil de la pauvreté, soit 15 % de la population des États-Unis. Avec un tel score, comment peut-on prétendre être un modèle économique pour le monde entier?
- Au Texas, la période d'octobre 2010 à août 2011 a été la période de sécheresse la plus longue depuis que de telles statistiques sont tenues à jour, soit depuis 1895. On estime que 33 % de la récolte de coton sera perdue. Malgré cela, les États-Unis continueront d'être le plus gros exportateur de coton au monde, au grand désespoir de plusieurs pays producteurs des autres continents qui n'ont pas la chance de recevoir des aides de l'État, comme c'est le cas pour les producteurs de coton américains.
- Au cours de la dernière décennie, la ville de Détroit a perdu près du quart de sa population et on estime que 60 000 logements ne sont plus habités. Les revenus de la Ville sont fortement à la baisse et elle doit couper ses services (écoles, santé, etc.) à la population. 11 % seulement des jeunes âgés de 25 à 34 ans détiennent un diplôme collégial alors que ce taux est de 63 % à Seattle. 50 % des hommes noirs sont au chômage et 38 % de la population vit sous le seuil de la pauvreté.
- Selon la Banque Mondiale, entre 2005 et 2055 la productivité agricole devra augmenter des deux tiers pour répondre aux besoins dus à la croissance de la population mondiale et aux changements à venir dans les habitudes alimentaires des consommateurs des pays en émergence qui accèdent à la classe moyenne.
- Après 18 ans d'attente, la Russie va rejoindre l'OMC (Organisation mondiale du commerce) en 2012. Elle a mis tout ce temps pour se conformer aux exigences de l'organisation, soit la période d'attente la plus longue de tous les pays qui ont fait une demande en ce sens.
- Certaines expériences récentes ont tenté de démontrer que des particules subatomiques peuvent voyager à une vitesse plus rapide que celle de la lumière. Ces particules appelées les neutrinos voyageraient à une vitesse de 60 milliardièmes de seconde donc plus rapidement que celle de la lumière. Toute une remise en question de la théorie d'Albert Einstein!
- En 2010, la Chine a investi 50 milliards de dollars dans l'énergie propre, soit deux fois plus qu'aux États-Unis.
- Selon l'économiste de l'UQAM, Pierre Fortin, en 2010, le niveau de vie du Québec équivalait à 80 % de celui des États-Unis et à 95 % de celui de l'Ontario.
- Le désendettement des ménages américains continue. Au second trimestre de 2011, l'encours des dettes a reculé pour un 7<sup>e</sup> trimestre consécutif, atteignant 119,5 % du revenu disponible (RDB). Depuis le pic séculaire de fin 2007, la dette a reculé de 15,8 % de points (T4 2007 : 135,3 %).

## Citations intéressantes

- « Pour ceux qui pensaient que 2011 serait finalement une année de renouveau, du calme après la tempête, il est clair que le soleil n'est toujours pas au rendez-vous et les économistes/météorologues n'annoncent toujours pas d'éclaircies en vue. Pour certains, il y aurait même un risque de tempête en vue ». François Barrière, vice-président des marchés internationaux à la Banque Laurentienne, lors d'une récente conférence.
- « Ce qui distingue la crise actuelle des crises précédentes, y compris celle de 2007, c'est en effet que celle-ci reflète avant tout une paralysie des États, c'est-à-dire, une incapacité à proposer des stratégies crédibles pour à la fois réduire les déficits publics et à assurer une croissance forte à plus long terme. » Philippe Aghion, professeur à l'Université Harvard et à l'École d'Économie de Paris, tiré d'une entrevue donnée au *Nouvel Observateur* en septembre 2011.
- The real problem for the U.S. lies ahead. If it doesn't bring revenues and expenses in line in coming decades it really will be in a bad fix ». Peter Coy, économiste, *Bloomberg Businessweek* du 15 au 28 août 2011.
- « ... les idées qui nous gouvernent depuis trente ans s'effondrent sous nos yeux, mais ceux qui les défendent sont toujours en place et font prévaloir leurs vues. » Laurent Joffrin, éditorialiste au *Nouvel Observateur*, août 2011.
- « L'histoire nous a appris que les dérèglements économiques non maîtrisés engendraient souvent, à terme, la tyrannie et la guerre ». Jean-Claude Guillebaud, dans chronique du *Nouvel Observateur* du 18 août 2011
- « We're not living in capitalism. We're not living in socialism. We're living in some weird economic situation with the banks controlling more than their share, It's like we're serving them rather than them serving us » Nassim N. Taleb, auteur *The Black Swan*. ■
- La folie n'a pas de limites : l'action d'Apple (AAPL) chutait le mercredi 19 octobre à l'ouverture de la Bourse de New York, pénalisée par des résultats jugés décevants par les investisseurs en dépit d'un bénéfice net annuel en hausse de 85 %.
- Les incoterms ont été mis à jour cette année. Les incoterms définissent les obligations du vendeur en ce qui concerne la livraison des marchandises et déterminent le moment où les marchandises cessent d'appartenir au vendeur pour passer aux mains de l'acheteur. On peut consulter le texte intégral des onze incoterms sur le site Incoterms 2010 (en anglais seulement). Les incoterms s'appliquent pour les ventes à l'exportation, sauf celles faites aux États-Unis.
- Le fédéral débloque 50 M\$ afin de soutenir l'innovation en agroalimentaire : prévus au budget 2011, les 50 M\$ serviront à alimenter le Programme d'innovations agricoles (PIA) lancé le jeudi 10 novembre à Saint-Hyacinthe. Les fonds versés serviront à combler l'écart entre les idées et l'arrivée des produits sur le marché. Le programme comporte deux volets distincts : la création du savoir et le transfert des connaissances ainsi que la commercialisation. Pour le premier volet, le PIA attribuera des fonds afin d'accélérer la recherche et le développement, l'application et le transfert de connaissances et de la technologie. Pour sa part, le volet commercialisation accordera des prêts remboursables aux entreprises, aux coopératives et aux organisations à but lucratif pour des projets de nature agro-industrielle. Le PIA prendra fin le 31 mars 2013.
- L'Asie-Pacifique a lancé un projet de zone de libre-échange entre dix pays qui pourrait devenir la plus grande du monde. Ensemble, les dix pays du TPP (Trans-Pacific Partnership) représenteraient 35 % du PIB mondial, largement plus que l'Union européenne, actuelle première zone de libre-échange au monde, mais avec 26 % du PIB de la planète.
- Une révolution est sur le point de toucher le monde de la manutention. Ikea, le célèbre détaillant suédois exige de ses fournisseurs la livraison de leurs produits sur des palettes fabriquées à partir de papier (en fait un carton renforcé). Elles sont plus légères (le tiers du poids d'une palette en bois), plus minces et coûtent moins chères à utiliser. À compter de janvier 2012, les 10 millions de palettes utilisées par les fournisseurs qui livrent leurs produits aux 287 magasins IKEA situés dans 26 pays devront répondre aux nouvelles normes. Ikea estime pouvoir réduire ses coûts de transport de 10 %.
- Selon une étude réalisée par Josée Saint-Pierre de l'Université du Québec à Trois-Rivières (uqtr.ca/inrpme), environ 70 % des PME resteront toujours petites, car leurs dirigeants ne veulent pas faire croître leur entreprise au-delà de ce qui les satisfait personnellement. ■


## Nouvelles de la firme

Ce que nous interprétons comme étant une confirmation de la qualité de nos ressources professionnelles, trois personnes nous ont quittés ou sont sur le point de le faire. Philippe Jolin a accepté une fonction de direction au sein de l'entreprise BCH Image, Chantal Demers se joint à Desjardins Assurances générales, au service du marketing, pour prendre la responsabilité de l'implantation de la veille stratégique. Sandra Muratagic, notre adjointe à la comptabilité, a accepté un poste au Ministère du Revenu du Québec. Ces personnes étaient avec nous depuis six ans.

Avec ces départs, nous vivons ce que plusieurs de nos clients vivent. La rareté des ressources de haut niveau et

compétentes entraîne des départs, oblige à revoir nos façons d'impliquer nos ressources dans nos projets, à faire confiance aux plus jeunes, à créer des environnements valorisants pour attirer et fidéliser les ressources les plus intéressantes qui sont à la recherche de nouveaux défis.

Nous souhaitons la bienvenue à deux nouveaux collaborateurs au sein de notre filiale Celsius Solutions Ventes [www.celsiusolutions.com](http://www.celsiusolutions.com) : Serge Roy, un spécialiste dans le domaine des assurances et des services financiers et Urbain Chouinard, un spécialiste du domaine du courtage en assurances. ■



## Nous vous souhaitons de très joyeuses fêtes et une très bonne année 2012!

De la part de toute l'équipe du Groupe Dancause,  
de Celsius Solutions Ventes et de Grisvert

Réjean Dancause  
Philippe Dancause  
Jean-Yves Caron  
René Dionne  
Rodolphe Meynier (Celsius)  
Marie-Claude Michaud  
Chantal Demers  
Marie-Pierre Olivier  
Jean-François Pelley  
René Bastarache  
Keven Brochu

Jean-Philippe Lafont  
Michel Giraud  
Sandra Muratagic  
Céline Rouillard  
Sonia Roy  
Anne-Marie Sikora  
Jean-Sébastien Bouchard (Grisvert)  
Étienne Beaulieu (Grisvert)  
Caroline Durand (Grisvert)  
Urbain Chouinard (Celsius)  
Serge Roy (Celsius)