

Claude Lamoureux, président et chef de la direction de Teachers

# Le contrôle avant et pendant l'action

Le Régime de retraite des enseignants et enseignantes de l'Ontario (Teachers) est dirigé depuis 1990 par Claude Lamoureux, actuaire diplômé des universités de Montréal et de Laval. Teachers, comme on l'appelle familièrement dans le milieu des affaires, se classe en deuxième place au Canada, immédiatement après la Caisse de dépôt et placement du Québec par l'importance de ses fonds sous gestion, qui s'élèvent à 85 milliards de dollars.

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL  
et LAURENT LAPIERRE

Teachers voit à l'administration des rentes de 255 000 enseignants actifs et retraités. Appelé, il y a 15 ans, à diriger les destinées de cette société indépendante, instituée en vertu d'une loi ontarienne, Claude Lamoureux a mis en place un système novateur, qui priorise la qualité des services offerts à ses participants et le rendement élevé de ses placements.

Depuis la fondation de Teachers, ses performances sur les marchés financiers figurent, d'année en année, parmi les meilleures au Canada.

La révélation des scandales récents à la tête de grandes sociétés américaines, où les comportements malhonnêtes des têtes dirigeantes ont été portés sur la place publique, n'a rien changé aux

différents départements partageront la philosophie globale de l'organisme, qui est de viser le long terme. « Nous avons 97 000 enseignants qui sont à la retraite et 158 000 cotisants. Il nous faut donc prévoir que les résultats seront au rendez-vous bien au-delà du prochain trimestre. » Les recrues doivent « cadrer dans ce que Teachers veut faire », résume Claude Lamoureux.

Le contrôle « pendant l'action » portera à l'interne sur la satisfaction et la fierté que les employés éprouvent à travailler pour Teachers. Des sondages, du type « attitude survey », sont ponctuellement administrés dans les différents départements et analysés comme indicateurs de la façon dont les « gens se voient dans l'organisation ».

On veut que les employés soient fiers d'être rattachés à Teachers. Fiers comme employés de donner un bon service à la clientèle, et fiers comme participants d'en recevoir. Parallèlement à cet outil quantitatif, Claude Lamoureux aime bien « se promener » dans son organisation où certains employés en profiteront parfois pour se confier à lui sur des situations potentiellement conflictuelles. Le PDG trouve que cette façon de faire lui permet de tuer dans l'oeuf les litiges et évite à

tant de se fixer des buts précis que l'on communiquera « de façon claire et franche », à la fois aux employés et aux participants. Il juge bon que ces deux parties intéressées sachent à quoi s'attendre de leur Teachers.

Quant au contrôle externe visant les entreprises cibles, surtout dans le cas de sociétés ouvertes, Claude Lamoureux constate qu'il ne peut être exercé qu'à distance, par le truchement des administrateurs qui veilleront à l'application de règles de bonne gouvernance.

Par contre, il s'attend à ce que ses analystes scrutent les décisions des gestionnaires d'entreprises et retiennent celles qui privilégient le long terme dans leurs stratégies de croissance, dans leurs horizons de capitalisation et dans la planification de la relève aux niveaux supérieurs.

Car contrairement aux gestionnaires de fonds communs de placement, axés sur les rendements trimestriels à court terme allant de six mois à cinq ans tout au plus, les investisseurs de Teachers visent le long terme, insiste Claude Lamoureux, et s'attardent aux entreprises qui se préoccupent de leur pérennité « proprement et légalement ».

A cet égard, les dirigeants qui adoptent des mesures favorisant le sentiment d'appartenance de leurs employés, qui valorisent des décisions de long terme et qui consacrent une bonne proportion de leurs budgets de fonctionnement à la gestion de leurs ressources humaines retiennent davantage l'attention des investisseurs de Teachers que ceux qui chercheront à afficher des rendements trimestriels spectaculaires au risque de falsifier ou d'occulter certains chiffres.

Il se méfie de la volonté plus ou moins avouée de plaire à une certaine catégorie de gestionnaires de portefeuille dont les philosophies de placement sont axées sur les résultats trimestriels.

Pour Claude Lamoureux, la préparation de la succession à la tête d'entreprises importantes constitue également un critère de décision dans le choix des placements.

Toujours dans la perspective du



Appelé, il y a 15 ans, à diriger les destinées de cette société indépendante instituée en vertu d'une loi ontarienne, Claude Lamoureux a mis en place un système novateur.

PHOTO MARTIN TREMBLAY, ARCHIVES LA PRESSE ©

« Nous avons 97 000 enseignants qui sont à la retraite et 158 000 cotisants. Il nous faut donc prévoir que les résultats seront au rendez-vous bien au-delà du prochain trimestre. »

principes de gestion qui guident Teachers dans son fonctionnement interne et dans le choix des entreprises où il décide d'investir.

Depuis toujours, ces principes se fondent sur ce que Claude Lamoureux appelle un double contrôle « avant et pendant l'action » : un contrôle interne, au sein de Teachers, et un contrôle externe, dans les décisions de placements.

À l'interne, le contrôle s'exerce en amont dans le choix des personnes qui seront appelées à se joindre à l'équipe en place.

On s'assure que les candidats des

l'organisation de « poser des gestes inutiles ».

Pour ce qui est du rendement des départements, on vise deux aspects : le service à la clientèle, notamment la rapidité et la fiabilité des services, et la performance des placements. À cet égard, on ne fixe que cinq objectifs « assez élevés » à chaque département, ce qui permet de mieux coordonner l'action des équipes dont les membres peuvent se soutenir mutuellement dans une action ciblée. « Trop d'objectifs, c'est comme pas assez. » Claude Lamoureux trouve qu'il est impor-

long terme, il y voit une assurance que les principes de bonne gouvernance sont respectés et que les rendements seront à la hauteur des attentes 20 ou même 40 ans plus tard.

Il déplore du même souffle la tendance, chez certaines entreprises de haut niveau, à aller recruter *in extremis* leur PDG à l'extérieur du Canada, alors qu'ils auraient pu planifier de l'intérieur, longtemps d'avance, une relève adéquate.

Conformément à la loi constitutive de tous régimes de retraite de l'Ontario, Teachers a toute la latitude voulue pour gérer ses place-

ments comme il l'entend, au moindre coût possible pour ses adhérents, sans tenir compte de considérations autres que celles qu'il se fixe.

Ce qui laisse à Claude Lamoureux les coudées franches dans son action. Il affirme d'ailleurs à qui veut l'entendre partout au Canada : « Teachers travaille pour le bénéfice de ses membres, point à la ligne. »

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapiere en est le titulaire.

LES MATHS, L'ANGLAIS, SE SURPASSER.

**Plus de 12 millions d'élèves et leurs histoires de succès**

Les programmes éducatifs (anglais/français/Kumon) de mathématiques et d'anglais offrent des occasions de développement. Si vous êtes intéressés à aider les grands esprits de demain à réaliser leur plein potentiel et si vous désirez développer votre propre entreprise, veuillez appeler **888.857.0789 ext. 400** ou [www.kumon.com](http://www.kumon.com).

« Veuillez noter que le candidat doit être bilingue. »

La séance d'information sur le programme de franchise aura lieu le mardi 31 mai 2005 à 19 heures, à notre succursale au 1240, avenue Beaumont, bureau 140, à Ville Mont-Royal.

RSVP - 514.733.3889 poste 26

800.ABC.MATH  
[www.kumon.com](http://www.kumon.com)

700

**Affaires**

710
OCCASIONS D'AFFAIRES

**ACTION55+**, cherche personne dynamique possédant un esprit entrepreneurial à la recherche d'un défi professionnel. 514-229-7429

715
FINANCEMENT

**250 000 \$** disponible pour 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> hypothèque. Privé. Rapide et fiable. Mtl et Rive-Nord. Notaire Gagnon 514-591-5141, 450-478-0360

716
SERVICES SPÉCIALISÉS

**HYPOTHÈQUES** 1<sup>re</sup> à 12%, 2<sup>e</sup> à 15 %, frais minimum - pas de paiement de capital-résidentiel-commercial-privé: 514-232-8628

725
TENUE DE LIVRES, IMPÔT

**COGEFI SOLUTIONS** - Tenue de livres, états financiers, paie, TPS/TVQ, paiement des comptes, impôts particuliers et corporations. 514-288-9090 ou [cogefi@aei.ca](mailto:cogefi@aei.ca)

**Donnez le don de la vue**

Contribuez à la lutte contre la cécité dans les pays en voie de développement grâce à un don. un don commercialisé ou à des lunettes usagées.

**Action universelle de la vue**

1-800-505-8265 (514) 484-5757

[www.jiftofsight.com](http://www.jiftofsight.com)

800

**Avis**

850
AVIS DE DISSOLUTION CHANGEMENTS DE NOM

**AVIS** est par les présentes donné que la compagnie **9016-0748 QUÉBEC INC.**, compagnie constituée en vertu de la Partie 1A de la Loi sur les compagnies (Québec), ayant son siège social situé au 800, boulevard René-Lévesque Ouest, suite 2220 à Montréal province de Québec, demandera au Registraire des Entreprises la permission d'obtenir sa dissolution, en vertu des dispositions de l'article 28 de la Loi sur les compagnies (Québec). Montréal, ce 27 mai 2005

KAUFMAN LARAMÉE, s.e.n.c.  
avocats  
R 850

**PRENEZ AVIS** que **DANIEL PERRON** 1777 de Sève, Montréal, H4E 2B1, a déclaré au Directeur de l'état civil être père de **AMÉLIE MARYSE JUDITH PAPILLON** née le 25 août 1985 à Montréal et fille de **MANON PAPILLON**. En conséquence, le soussigné requiert du Directeur de l'état civil qu'il inscrive son nom comme père de **AMÉLIE MARYSE JUDITH PAPILLON** dans l'acte de naissance de cette dernière et dont le nom de famille sera modifié pour se lire comme suit **AMÉLIE MARYSE JUDITH PERRON-PAPILLON**. Prenez en outre avis que toute objection d'un tiers à la présente déclaration doit être notifiée aux déclarants, à l'enfant mineur âgé de quatorze ans ou plus et au Directeur de l'état civil au plus tard dans les vingt jours de la dernière publication d'un avis de cette déclaration. À Montréal le 30 mai 2005

R 850

**PRENEZ AVIS** que la compagnie **RESTAURANT DANANGELA INC.** demandera au Registraire des entreprises la permission de se dissoudre. Montréal, le 30 mai 2005

R 850

## La structure d'actions se modifie

PRESSE CANADIENNE

**TORONTO** – La société Royal Group Technologies a obtenu l'autorisation, la semaine dernière, d'éliminer sa structure d'actions de multiples catégories, se joignant ainsi à la liste, toujours restreinte, des entreprises canadiennes ayant agi de la sorte, en dépit des pressions exercées par certains investisseurs.

De nombreuses personnes opposées à l'émission de plusieurs catégories d'actions, pratique conférant à certains actionnaires davantage de droits de vote, et donc plus de contrôle sur une entreprise, croient que les investisseurs canadiens finiront pas tourner le dos aux sociétés ne privilégiant pas la politique d'une voix par action.

« Je crois que de plus en plus d'entreprises réalisent que de moins en moins d'investisseurs voient un avantage (à posséder) des actions à droit de vote subalterne », a indiqué Gary Hawton, dirigeant de Meritus Mutual Funds, qui affirme préférer ne pas posséder d'actions de quelque société que ce soit disposant d'une structure d'actions de multiples catégories.

« Il est difficile pour les membres d'un conseil d'administration de dire qu'ils sont attentifs aux besoins de tous les actionnaires lorsqu'ils répondent avant tout aux besoins des actionnaires détenant le plus de votes », a-t-il ajouté.

Avec grande distinction

Programme de reconnaissance

Les PME de la Banque Nationale 2005

Soumettez votre candidature

Inscriptions jusqu'au 17 juin 2005

[www.lapresseaffaires.com](http://www.lapresseaffaires.com)

**BANQUE NATIONALE**

LA PREMIÈRE BANQUE AU QUÉBEC