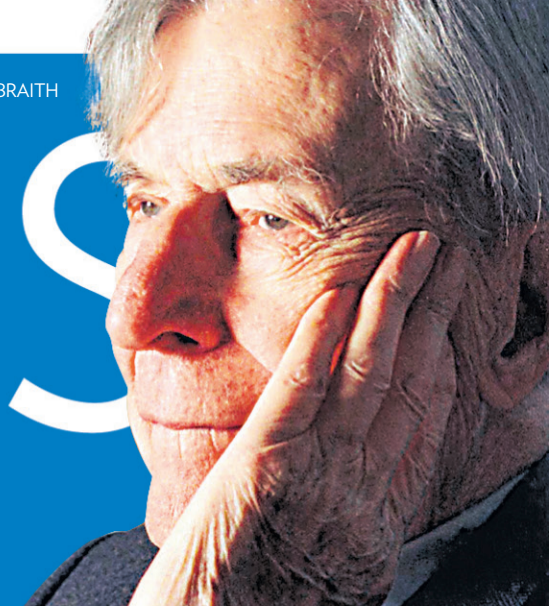


# AFFAIRES



**JOHN KENNETH GALBRAITH S'ÉTEINT À L'ÂGE DE 97 ANS**  
IL FUT L'UN DES ÉCONOMISTES LES PLUS INFLUENTS DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE PAGE 8

**L'art de séparer l'eau du brut**

TORR Canada, de Montréal, se frotte aux grands du pétrole

PAGE 3



Jacques L. Drouin, direction financière de Torr

**Pas toujours facile, l'étranger**

Quelques conseils pratiques avant de partir à la recherche de ce lucratif contrat dans les contrées éloignées

PAGE 4

**Quel service offrir à la clientèle ?**

Il est important de le savoir puisqu'il influe fortement sur la satisfaction des clients et, donc, sur leur fidélité

PAGE 5

**Un patron très discret**

Dans une rare entrevue, Michel Dallaire, de Cominar, explique l'influence de son père et parle de ses projets ontariens

PAGE 6



Michel Dallaire

**LE CHIFFRE DU JOUR**

**+2,3%**

Le PIB du Québec a crû de 1,6% entre janvier 2005 et janvier 2006. Le secteur des services a augmenté plus vite, avec une croissance de 2,3%, comparativement à un maigre 0,4% pour la production de biens.

Source : Institut de la statistique du Québec

RECHERCHONS PROJETS D'AFFAIRES  
COMPOSEZ MAINTENANT LE  
1 866 499 0334  
Acqu<sup>i</sup>zition.biz



Des scènes saisies dans un magasin de la chaîne Hart, qui a longtemps résisté à l'appel de la ville.

PHOTOS ROBERT SKINNER, LA PRESSE ©



Le nouveau magasin Rossy de l'Île-Perreault.

PHOTO ALAIN ROBERGE, LA PRESSE ©

## Les détaillants à rabais aux portes de Montréal

Ils s'appellent Hart, Korvette, Rossy, Tigre géant. Pour les Montréalais, ce sont les magasins qu'on voit en allant visiter la famille qui habite loin. Mais voilà qu'ils encerclent l'île de plus en plus près et commencent même à y débarquer. Avec leur arsenal de casseroles, de taies d'oreiller, de jouets pas cher. On y trouve même des jeans à 9,97 \$ !



PHILIPPE MERCURE

Michael Hart ne voulait rien savoir. Quand le propriétaire d'un centre commercial de LaSalle lui a

proposé d'ouvrir un magasin chez lui, il a mis les points sur les i. « LaSalle ? J'ai dit non, non, non. LaSalle, c'est Montréal. Nous, nous sommes dans les petites villes », raconte M. Hart, président et chef de la direction des Magasins Hart.

Il a fini par flancher il y a trois ans. Aujourd'hui, Vicki Siscoe arpente les allées du premier magasin Hart en territoire montréalais.

« Chaque fois que je viens ici, j'achète quelque chose, dit la cliente en exhibant fièrement un bermuda pour son mari. Parfois, je peux me promener une heure. Mais je repars toujours avec quelque chose. Les prix sont vraiment raisonnables. »

Rossy a ouvert jeudi dernier à l'Île-Perreault. Korvette est à Contrecoeur et Saint-Jean-sur-Richelieu. Tigre géant, à Sainte-Thérèse,

se, Boucherville et Valleyfield, et il commence à viser la grande région de Toronto.

Les magasins se rapprochent des grands centres. Changement de stratégie ? Pas vraiment.

« Le propriétaire du centre commercial me disait que LaSalle, c'est une petite ville dans une grande ville. Et il avait raison, raconte M. Hart. Là où nous sommes, nous desservons un petit marché dans un grand marché. Nous restons dans notre créneau. »

➤ Voir DÉTAILLANTS en page 2

AUTRES TEXTES

Penser en fonction de la mère de famille, en page 2

## Les certificats d'émission de CO<sub>2</sub> plongent

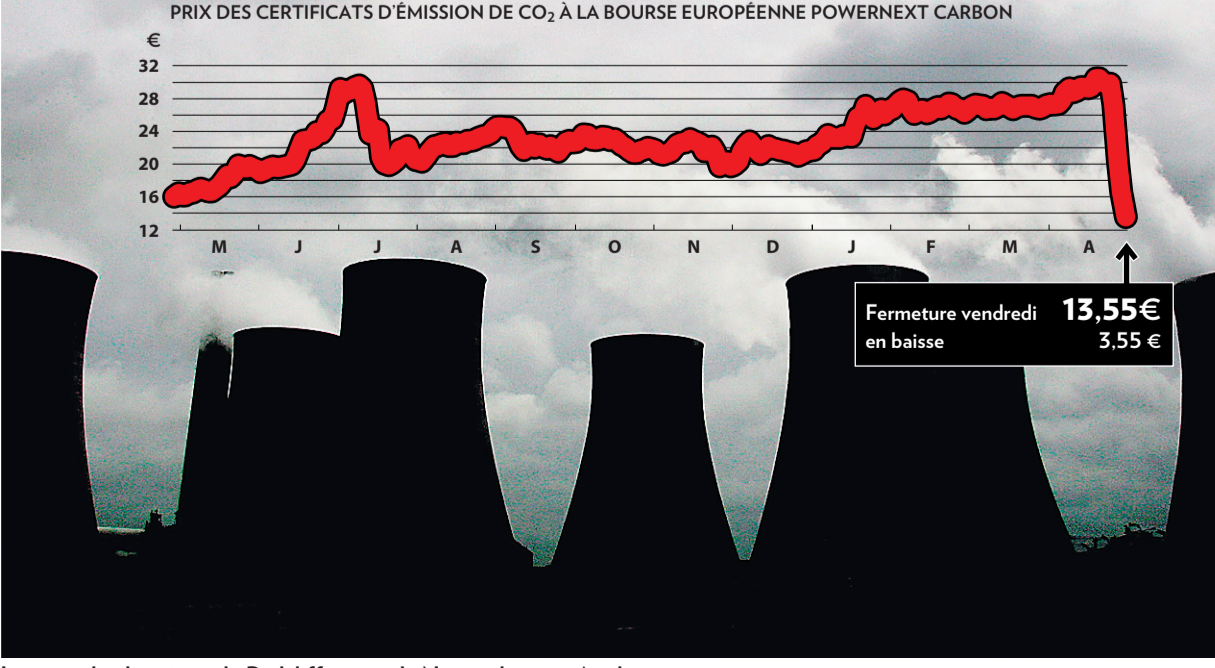
EMMANUEL ANGLEYS  
AGENCE FRANCE-PRESSE

PARIS — Le marché européen du carbone, où s'échangent des droits de polluer, est entré dans une zone de turbulences, le prix des certificats d'émission de CO<sub>2</sub> ayant brutalement plongé après l'annonce par plusieurs pays d'émissions moins importantes que prévu.

Six pays — la France, la République tchèque, les Pays-Bas, l'Estonie, la Belgique et l'Espagne — ont annoncé avoir enregistré des émissions de dioxyde de carbone inférieures aux prévisions pour 2005.

Une excellente nouvelle pour la santé des habitants de ces pays et pour la planète, mais qui a jeté un froid sur le marché européen du carbone. Imaginé par les signataires du protocole de Kyoto, ce système vise à endiguer les émissions de CO<sub>2</sub>, un des gaz à effet de serre responsables du réchauffement climatique, en imposant des quotas aux pollueurs.

### POLLUER COÛTE MOINS CHER



La centrale électrique de Radcliffe, près de Nottingham en Angleterre

PHOTO REUTERS

➤ Voir CERTIFICATS en page 4

**REPÈRES DU LUNDI**

**DOLLAR CANADIEN**

**89,45¢ US**

VARIATION  
Semaine dernière **+1,55¢**  
Cette année **+6,25¢**

**0,7087€**

VARIATION  
Semaine dernière **-0,0037¢**  
Cette année **-0,0176¢**

SOMME REQUISE POUR ACHETER:  
UN DOLLAR US : **1,1180\$**  
UN EURO : **1,4110\$**

TAUX PRÉFÉRENTIEL DES BANQUES **5,75 %**  
TAUX DE LA BANQUE DU CANADA **4,00 %**  
TAUX DE LA RÉSERVE FÉDÉRALE US **4,75 %**

**OR (NY Gold)**  
**651,80\$ US**

**PÉTROLE**  
(WTI, contrat terme rapproché)  
**71,89\$ US**  
Light Sweet crude **74,04\$ US**  
North Sea Brent **72,33\$ US**

**PRODUIT INTÉRIEUR BRUT**  
FÉVRIER **+0,2 %**  
VARIATION ANNUELLE (Fév. à Fév.) **3,3 %**

**BALANCE COMMERCIALE**  
Février **+ 6,31 milliards \$**

**INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION**  
Annuel (mars) **2,2 %**  
Sans éléments volatils **1,7 %**



**TAUX DE CHÔMAGE**  
Mars - désaisonnalisé

CANADA	<b>6,3 %</b>
Québec	<b>8,5 %</b>
Ontario	<b>6,1 %</b>
Montréal	<b>9,4 %</b>
Toronto	<b>6,7 %</b>
Vancouver	<b>4,8 %</b>

**TAUX D'ACTIVITÉ**  
Mars (désais.) **67,2% stable**

**EMPLOIS CETTE ANNÉE**

CANADA	<b>+101 500</b>
Québec	<b>-2100</b>
Ontario	<b>+29 600</b>

**RÉMUNÉRATION HEBDOMADAIRE MOYENNE**

Janvier	<b>745,88 \$</b>
Variation annuelle	<b>+4,6%</b>

**MISES EN CHANTIER**

	Mars	Base annuelle
CANADA	<b>16 838</b>	<b>252 300</b>
Québec	<b>3308</b>	<b>48 100</b>
Ontario	<b>4609</b>	<b>69 900</b>
Var. annuelle Canada	<b>-2,9%</b>	

**COMMERCE DE DÉTAIL**

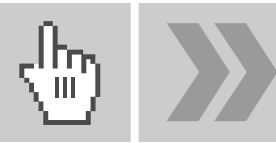
Février	<b>-0,4 %</b>
Variation annuelle	<b>+4,6 %</b>

**VENTES AUTOS NEUVES**

Février	<b>-0,4 %</b>
Variation annuelle	<b>+9,7 %</b>

Note : dans tous les cas, il s'agit des données les plus récentes disponibles, à la fermeture des marchés vendredi dernier.  
Sources : Bloomberg, Statistique Canada, SCHL, Léger marketing

**À VOS AFFAIRES**



**LAPRESSEAFFAIRES.COM**  
Trouvez la valeur du dollar face à la devise du pays que vous allez visiter.  
[www.lapresseaffaires.com/devises](http://www.lapresseaffaires.com/devises)

# Les détaillants à rabais aux portes de Montréal

## DÉTAILLANTS suite de la page 1

Rossy possède des magasins à Montréal depuis des décennies. Mais le cœur de l'entreprise, explique le directeur général, George Kouri, est dans les petites villes du Québec. Comme Hart, Korvette et Tigre géant, il se définit comme un magasin familial de quartier. La stratégie de ces rois des aubaines : s'implanter près des consommateurs pour qu'ils n'aient pas à pas à aller plus loin. La recette fonctionne à merveille en région.

« Prenez Louiseville, où nous avons un magasin, illustre M. Hart. Si les gens veulent faire du gros magasinage, ils vont à Trois-Rivières. Mais si on leur offre une bonne sélection de marchandises chez eux, avec de bons prix et un bon service, ils vont venir chez nous pour leurs besoins quotidiens. Ils iront à Trois-Rivières beaucoup moins souvent. »

Vêtements, jouets, literie, cosmétiques, grille-pain, radios, savon, boîtes de conserve : ces magasins vendent de tout pour la famille du coin qui a son budget à l'œil. Mais les choses ne sont plus ce qu'elles étaient.

« Avant, vous pouviez être tout seul dans une ville pendant 30 ans. Plus maintenant », dit M. Hart. Dans un monde où Loblaw offre des barbecues et des télévisions, Jean Coutu vend des bas et

des caméras et Canadian Tire des lampes et des chaussures, il faut se démarquer. D'autant plus que le géant Wal-Mart étend ses tentacules de plus en plus loin. « Ils ont ouvert à Matane ! exclame Michael Hart, encore abasourdi. Ils sont à Lac-Mégantic, à Cowansville. »

Les pions bougent, et il faut réagir. Quand il a vu que Wal-Mart menaçait de fermer son magasin de Jonquière à la suite de la syndicalisation de ses employés, le

directeur général de Rossy, George Kouri, n'a pas perdu de temps. « En 2005, on a fait le tour du Lac. On a ouvert à Saint-Félicien, puis à Dolbeau, puis à Roberval. Je me suis dit que si je pouvais être seul là-bas pendant trois ou quatre ans, il fallait en profiter. »

« Aujourd'hui, le commerce de détail est une cible en mouvement, dit Michael Hart. Si vous ne bougez pas maintenant, vous êtes mort. »

Daniel Binette, copropriétaire

## Réduire les coûts

Réduire, toujours, les coûts d'exploitation. Pour les Hart, Rossy et compagnie de ce monde, c'est une obsession pour arriver à maintenir les bas prix.

Les trucs sont nombreux. Tigre géant, par exemple, n'affiche pas les numéros de téléphone de ses magasins sur son site Internet pour éviter d'embaucher des employés qui devront répondre au téléphone.

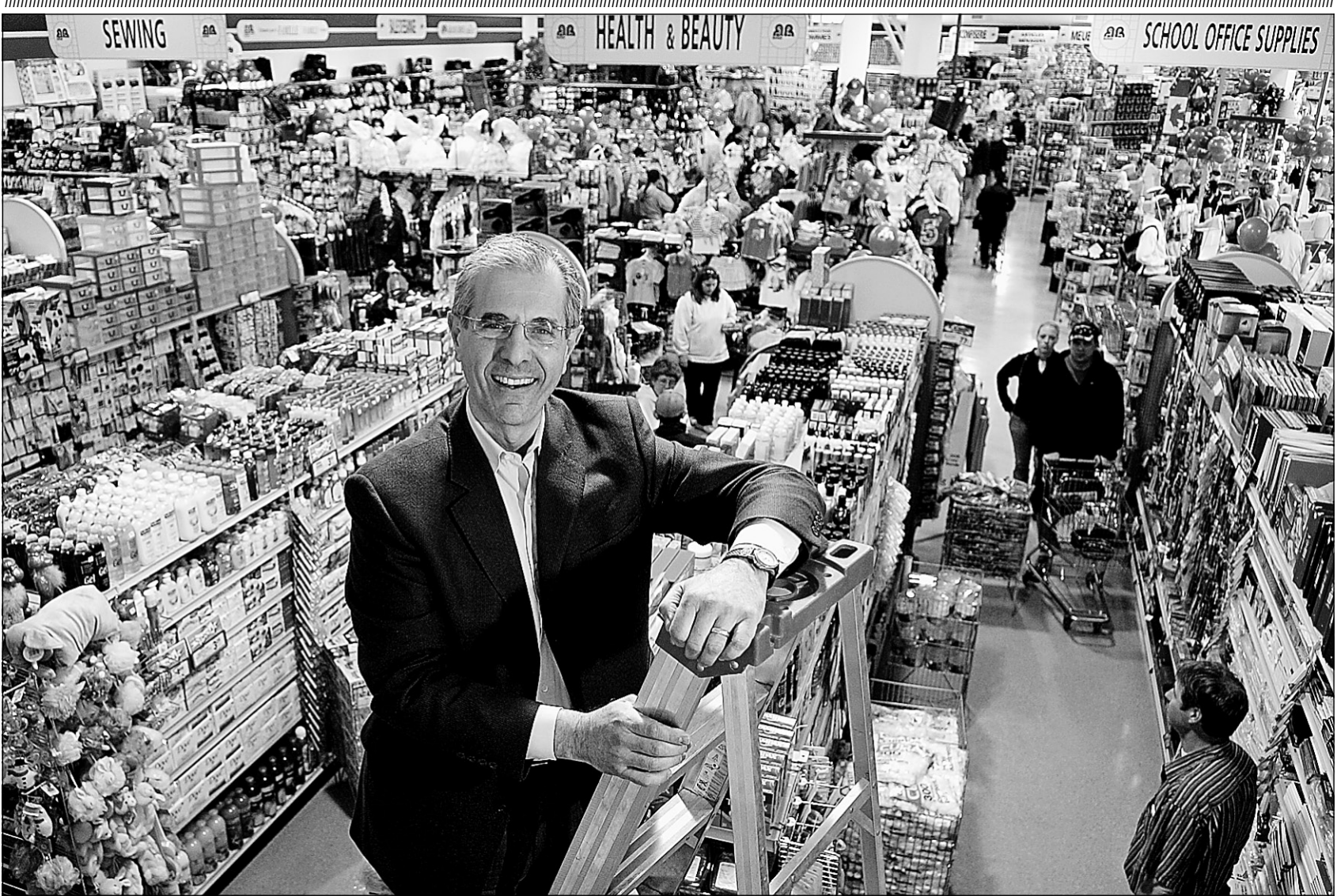
Une façon, également, d'inciter les clients à venir chasser les aubaines en chair et en os.

« De nombreux magasins ferment dans les petits centres commerciaux de quartier. Nous

sommes constamment à la recherche de ces locaux bon marché », dit Jeff York, président de la chaîne.

Pour George Kouri, directeur général de Rossy, le fait d'être petit amène aussi une flexibilité.

« Il nous arrive souvent, par exemple, qu'un fournisseur nous appelle et nous dise : J'avais une commande de 100 000 unités chez Wal-Mart, ils en ont pris 80 000 et ont annulé le reste. Je suis pris avec 20 000 unités. Êtes-vous intéressés ? Ils nous vendent à bon prix. Et on va les vendre à bon prix. »



Le directeur général des magasins Rossy, George Kouri, dans un nouveau magasin de l'Île-Perreault.

PHOTO ALAIN ROBERGE, LA PRESSE

# Penser en fonction de la « mère de famille »

## PHILIPPE MERCURE

Ce n'est pas tout d'installer son magasin près de ses clients : encore faut-il y le remplir d'articles qu'ils auront le goût d'acheter.

Tigre géant emploie des acheteurs qui ratisser les boutiques à la mode de Californie et d'ailleurs à l'affût des nouvelles tendances.

Ils repèrent les produits dans le vent, puis regardent s'il est possible de les importer et les vendre à très bas prix au Canada.

« Nous sommes constamment à la recherche de fournisseurs bon marché dans le monde entier », explique Jeff York, président de la chaîne, qui a son siège social à Ottawa. Les nouveaux produits sont d'abord testés auprès des clients.

Si ça se vend, on en commande davantage. « Nous avons de nouveaux produits tous les jours. Magasinier chez Tigre Géant doit être une chasse au trésor, dit M. York. Il faut sans cesse stimuler nos clients. Nos sommes dans l'entreprise du divertissement. »

Il aura en tout cas réussi son coup avec le petit Félix, 4 ans. *La Presse Affaires* l'a rencontré au Tigre géant de Sainte-Thérèse.

Debout dans son panier, le négociant ferme avec sa mère et sa grand-mère pour un fusil en plastique. Maman aura bien de la difficulté à le lui refuser : « J'étais venue acheter une blouse, et je repars aussi avec une camisole, une jupe et de la crème solaire », lance-t-elle.

Pour Michael Hart, président et chef de la direction des magasins Hart, voilà le secret : viser maman. Son magasin est pensé en fonction de la « mère de famille qui travaille, qui a un budget limité et qui cherche un bon rapport qualité-prix pour sa famille ».

« Oui, nous avons des chaussures et des vêtements pour homme. Mais au bout du compte, il faut que vous réussissiez à allumer la femme », explique-t-il.

Il faut surtout connaître sa clientèle. George Kouri se souvient d'un fournisseur qui lui avait offert à rabais un lot de jeans de marques américaines réputées.

« Ce sont des articles qui se ven-

dent 99 \$ dans les boutiques, on les avait mis à 49 \$ dans nos magasins. Ça ne s'est pas vendu. Notre clientèle, c'est les jeunes familles ou celles avec des revenus peu élevés. »

M. Hart, lui, travaille à développer le créneau des achats impulsifs.

Les abords des caisses de ses magasins débordent de gadgets — piles, paquets de gomme, biscuits, etc.

« Si une dame achète une blouse pour 19,99 \$ et qu'elle achète des snacks pour 5 \$, nous avons augmenté nos ventes de 25 %. Vous ne pouvez pas lui vendre deux blouses : elle n'en veut qu'une ! Mais je peux lui vendre d'autres choses. »

**TIGRE GÉANT**

- > Siège social : Ottawa
- > Magasins : 163 de l'Alberta au Nouveau-Brunswick, dont 40 au Québec.
- > Surface des magasins : entre 4000 et 38 000 pi<sup>2</sup>
- > Nombre d'employés : plus de 6000
- > Ventes annuelles : plus d'un milliard de dollars

**HART**

- > Siège social : Montréal (bientôt à Laval)
- > Magasins : 73, dont 55 au Québec (les autres sont dans les Maritimes et en Ontario)
- > Surface des magasins : 25 000 pi<sup>2</sup> en moyenne, jusqu'à 45 000 pi<sup>2</sup> dans les plus grands centres
- > Nombre d'employés : environ 1400
- > Ventes annuelles : 148 millions de dollars

**ROSSY**

- > Siège social : Montréal
- > Magasins : 62, dont 50 au Québec, 11 au Nouveau-Brunswick et un en Nouvelle-Écosse
- > Surface des magasins : environ 18 000 pi<sup>2</sup>
- > Nombre d'employés : environ 1000
- > Ventes annuelles : environ 100 millions de dollars

**KORVETTE**

- > Siège social : Trois-Rivières
- > Magasins : 47, tous au Québec
- > Surface des magasins : environ 8500 pi<sup>2</sup>
- > Nombre d'employés et ventes annuelles : données non révélées.

# L'art de séparer l'eau du pétrole



HÉLÈNE BARIL

Le terrain de jeu de TORR Canada est plutôt vaste. Son marché est international et il est lié aux deux éléments les plus chauds de l'heure, l'eau et le pétrole.

TORR se spécialise dans la récupération des hydrocarbures dans l'eau qui sert à extraire le pétrole. Sa technologie pourrait être utilisée pour traiter l'eau utilisée dans plusieurs autres procédés industriels, mais son marché cible est l'industrie pétrolière.

« On n'a pas les moyens d'être partout », reconnaît Jacques Drouin, vice-président aux finances de l'entreprise, dont la technologie sera bientôt utilisée par la Koweit Oil Company, la compagnie nationale des pétroles koweïtiens.

Qu'il vienne de la terre ou de la mer, le pétrole brut est extrait en même temps que de l'eau, beaucoup d'eau. « En moyenne, on extrait l'équivalent de trois barils d'eau pour chaque baril de brut », explique Jacques Drouin, en entrevue avec *La Presse Affaires*. Cette eau peut être soit rejetée à la mer, dans le cas des plateformes off shore, soit réinjectée dans les puits terrestres ou encore transformée en vapeur pour extraire le pétrole des sables bitumineux. Dans tous les cas, l'eau doit être traitée et la technologie mise au point par TORR (pour Total Oil Remediation and Recovery) permet de la faire avec de bons résultats.

L'entreprise a mis au point une cartouche qui sépare l'eau des hydrocarbures qu'elle contient. Les hydrocarbures récupérés prennent le chemin de la raffinerie tandis que l'eau est rejetée à la mer ou réutilisée. Le système de TORR canalise l'eau à traiter, qui passe à travers une ou plusieurs cartouches, selon la concentration d'hydrocarbures à éliminer. Les cartouches, qui coûtent 550 \$ l'unité, doivent



PHOTO RÉMI LEMÉE. LA PRESSE

Le président Alain Ferland en compagnie du vice-président aux finances de l'entreprise, Jacques L. Drouin.

être changées à intervalles de un à trois mois.

« C'est le système Gillette, explique Jacques Drouin. Le rasoir ne coûte pas cher mais il fonctionne avec des cartouches qu'il faut chan-

**« C'est le système Gillette. Le rasoir ne coûte pas cher mais il fonctionne avec des cartouches qu'il faut changer régulièrement. Comme pour Gillette, la vente de cartouches nous assure un revenu récurrent. »**

ger régulièrement. Comme pour Gillette, la vente de cartouches nous assure un revenu récurrent. »

La technologie brevetée de TORR, commercialisée depuis 2003, commence à être connue dans le milieu du pétrole. En plus du Koweït, elle a été choisie par la compagnie Amerada Hess, active en mer du Nord. L'entreprise a 25 employés à Montréal et des bureaux de vente à Aberdeen en Écosse, à Séoul en Corée, à Calgary et bientôt au Koweït.

L'entreprise mise beaucoup sur le Koweït, qui a commencé à injecter de l'eau dans ses puits de pétrole pour en faire augmenter la pression. Le contrat de 20,9 millions de dollars américains conclu avec SK Engineering & Construction, la firme d'ingénierie qui agit comme

sous-traitant pour la Koweit Oil Company, prévoit que 260 000 barils d'eau par jour seront traités avec la technologie de TORR.

L'entreprise a perfectionné la technologie de récupération des

hydrocarbures en cas de déversement mise au point par son ancêtre, EARTH Canada.

TORR fabrique ses cartouches à Montréal et fait affaire avec des sous-traitants pour les autres composantes de son système de traitement de l'eau. La production de cartouches passera à 15 000 par année à la fin de l'été.

Quand il a décidé d'investir dans l'entreprise, le Fonds de solidarité FTQ est allé chercher l'ancien président d'Ultramar Canada, Alain Ferland, pour en prendre la tête temporairement, le temps de trouver un président-directeur général.

Deux ans et demi plus tard, Alain Ferland est toujours là. « J'ai accepté l'emploi parce que la technologie m'intéressait et que c'était ma spécialité », raconte-t-il.

Ingénieur chimiste de formation, Alain Ferland a passé 22 ans chez Ultramar Canada. Il est un des rares Québécois à avoir fait carrière dans le secteur pétrolier. Le Québec n'ayant pas beaucoup d'expertise dans le pétrole, comment une petite entreprise d'ici fait-elle pour se démarquer dans ce marché ? « Ça fait partie des défis que nous avons », répond le président.

L'industrie du pétrole a beau être éparpillée dans le monde entier, ça reste un petit monde, souligne de son côté le vice-président, Jacques Drouin. « On peut dire qu'il y a 250 personnes qui se connaissent et se rencontrent tout le temps. »

Issu du monde de la finance, où il a fait pendant 16 ans du financement d'entreprises, Jacques Drouin est arrivé chez TORR Canada en même temps qu'Alain Ferland. Ensemble, ils ont redéfini les priorités de l'entreprise. L'idée n'est pas de fabriquer une machine et d'en vendre le plus possible, mais de comprendre les besoins des clients et d'y répondre, résume Alain Ferland.

TORR a plusieurs lignes à l'eau. Des propositions totalisant plus de 100 millions de dollars ont été faites à plusieurs clients potentiels dans le monde. C'est à suivre.

L'ENTREPRISE

TORR Canada

Activités : l'entreprise sépare les hydrocarbures de l'eau qui sert à extraire le pétrole.

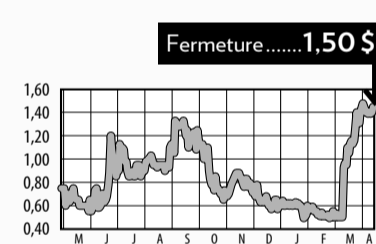
Siège social : Montréal

Nombre d'employés : 25

Actionnaires principaux : Fonds de solidarité FTQ avec 13,5 % et les dirigeants (moins de 10 %)

Symbole boursier : TOR

RÉSULTATS



FINANCIERS	2005	2004
Revenus	402 111 \$	283 552 \$
Perte (millions)	3,2	2,6
Perte par action	4 ¢	4 ¢

UNE TECHNOLOGIE PLUS VERTE

L'entreprise espère que ses systèmes de filtration remplaceront petit à petit les technologies plus anciennes utilisées par l'industrie pétrolière. C'est un travail de longue haleine, selon son vice-président, parce qu'il s'agit d'une industrie très conservatrice, qui ne change pas rapidement ses façons de faire. Le resserrement des règles environnementales, qui oblige les compagnies pétrolières à traiter plus efficacement leurs rejets, joue toutefois en faveur de TORR.

HP recommande Microsoft® Windows® XP Professionnel.

## UN BLOC-NOTES PERFORMANT ET ABORDABLE QUI ALLÉGÈRA VOTRE TÂCHE.



Économisez instantanément 50 \$ sur le bloc-notes HP Compaq nx6310 de 2,7 kg et d'une épaisseur de 3 cm en achetant avant le 31 mai 2006.

**1 599 \$**  
après la remise instantanée de 50 \$

BLOC-NOTES HP COMPAQ nx6310  
Mince, léger et mobile. (PZ904UA)

- Technologie Mobile Intel® Centrino® Duo
- Processeur Intel® Core™ Duo T2400 (1.83 GHz)\*
- Microsoft® Windows® XP Professionnel
- Disque dur de 80 Go
- Mémoire SDRAM DDR2 de 512 Mo
- Écran SXGA+ de 15 po
- Unité DVD+/-RW double couche
- Garantie limitée d'un an honorée dans le monde entier



NOUVEAU



**1 969 \$**  
après la remise instantanée de 30 \$

BLOC-NOTES HP COMPAQ nx9420  
Puissant, sûr et mobile. (EV267AA)

- Technologie Mobile Intel® Centrino® Duo
- Processeur Intel® Core™ Duo T2400 (1.83 GHz)\*
- Microsoft® Windows® XP Professionnel
- Disque dur de 80 Go
- Mémoire SDRAM DDR2 de 512 Mo
- Écran WSXGA+ de 17 po
- Unité DVD+/-RW double couche
- Garantie limitée d'un an honorée dans le monde entier

Économisez instantanément jusqu'à 100 \$ à l'achat de certains blocs-notes commerciaux HP Compaq avant le 31 mai 2006!

Appelez au **1 866 885-4179**  
Cliquez sur **www.hp.ca/promo33**  
Rendez-vous chez **votre revendeur HP autorisé**



# LA PRESSE AFFAIRES

## DILBERT



### À SURVEILLER CETTE SEMAINE

Mardi, le dépôt du premier budget du gouvernement minoritaire de Stephen Harper.  
Vendredi, Statistique Canada dévoilera le taux de chômage pour avril.

### POUR NOUS JOINDRE

La Presse Affaires, 7, rue Saint-Jacques, Montréal (Québec) H2Y 1K9  
lpa@lapresseaffaires.com

## SUDOKU

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

Niveau de difficulté : MOYEN

0281

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

### Solution du dernier sudoku

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

Par Fabien Savary 0280

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

## Les prix de l'essence resteront élevés

AGENCE FRANCE-PRESSE

WASHINGTON — Les prix de l'essence à la pompe devraient rester élevés pendant au moins deux ans et le gouvernement dispose de peu de moyens à court terme pour en limiter l'ampleur, a déclaré hier le secrétaire américain à l'Énergie, Samuel Bodman.

« Les fournisseurs (de pétrole) ont perdu le contrôle du marché », a-t-il estimé sur la chaîne de télévision NBC pour expliquer pourquoi les prix de l'essence ont fait un bond d'au moins 25 % en un mois, ce qui représente une hausse de 60 cents le gallon (3,8 litres).

« Il est clair que nous allons connaître plusieurs années, deux ou trois, avant que les producteurs de pétrole soient en mesure de satisfaire à la demande », a prédit M. Bodman. « Il y a une demande provenant de Chine, d'Inde et des États-Unis, qui reflète une forte croissance de ces économies », a poursuivi le secrétaire à l'Énergie. Il a aussi cité des facteurs passagers tels que les perturbations dues à des changements d'adjuvants dans l'essence et l'accroissement de la demande avant le début de l'été.

La guerre persistante en Irak contribue également à la pression sur l'offre de brut, a estimé Samuel Bodman. Il a aussi rejeté les accusations lancées par des membres du Congrès selon lesquelles les compagnies américaines manipulent les prix et abusent les consommateurs américains.

Le responsable de l'administration a également estimé que l'instauration d'une taxe supplémentaire sur les gains réalisés par les groupes pétroliers était sans doute une idée populaire mais qui n'aurait aucun effet sur les prix à la pompe.

Les chefs de l'opposition démocrates ont accusé l'administration Bush de ne rien faire pour empêcher des manipulations du marché de l'essence par les compagnies pétrolières. « Nous croyons qu'elles manipulent l'offre », a lancé la sénatrice démocrate de Californie, Barbara Boxer, sur la chaîne câblée d'informations CNN.

# Comment survivre à l'étranger?

ARIANE LACOURSIÈRE

## VIE AU TRAVAIL

COLLABORATION SPÉCIALE

Alors qu'il participait à une réunion d'affaires en Serbie, Jean-Claude Leroux, homme d'affaires aujourd'hui à la retraite, a été surpris de voir ses homologues boire de l'alcool dès 9 h le matin.

« J'ai quand même pris un cognac, se rappelle-t-il, car à Rome, il faut faire comme les Romains ! »

À l'heure de la mondialisation, un nombre croissant de gestionnaires canadiens négocient des contrats à l'étranger.

Face à de nouvelles cultures, plusieurs sont déstabilisés dans leur démarche.

« Chaque pays possède sa propre philosophie des affaires. Avant de partir, il faut connaître minimalement les coutumes et la langue de nos hôtes », affirme

explique Ginette Salvat, spécialiste en étiquette et protocole.

### À table !

Les questionnaires évaluent souvent la qualité d'un partenaire potentiel selon sa manière de se comporter à table.

« La plupart des ententes se concluent lors des repas. Il faut profiter de ces expériences enrichissantes professionnellement mais aussi personnellement », affirme Dominic Romani, représentant pour des compagnies de vêtements qui parcourt le monde depuis près de 20 ans.

Avant même de passer à table, une invitation doit être formulée. Aucune règle ne dicte qui doit prendre l'initiative de la proposition.

« Un visiteur doit minimalement inviter son équivalent hiérarchique, suggère Ginette Salvat. Il peut ensuite lui demander s'il veut amener d'autres collègues. Il ne faut pas hésiter à poser des questions. »

## « Chaque pays a sa propre philosophie des affaires. Avant de partir, il faut connaître minimalement les coutumes et la langue de nos hôtes. »

Lynda Dumais, chargée de cours en formation internationale à HEC Montréal.

Malgré la diversité des traditions, quelques règles de savoir-vivre s'appliquent partout.

Par exemple, pour faire bonne première impression, la traditionnelle poignée de main est la méthode universelle de salutation.

Au Moyen-Orient, regarder son vis-à-vis dans les yeux n'est toutefois pas souhaitable. Au Japon, le salut courbé est préférable, mais encore faut-il le maîtriser.

« Car ne pas se pencher assez bas peut être signe de mépris »,

Dans certaines régions, comme l'Amérique latine, on privilégie les tête-à-tête, alors que dans d'autres pays, comme la Chine, on préfère les éviter.

Au restaurant, l'une des plus grandes craintes des voyageurs d'affaires est de ne pas apprécier la nourriture.

« Généralement, les mets sont délicieux et diversifiés. La gastronomie chinoise est toutefois plus complexe. Là-bas, la bouffe n'est jamais neutre ! » lance Lynda Dumais, qui ajoute qu'il faut au moins goûter aux plats, sous peine d'offusquer ses hôtes.

Heureusement, les serpents, les

## RÈGLES DE BASE

- » Bien se renseigner sur le pays visité, en faisant appel aux services de professionnels au besoin.
- » Prendre le temps d'établir une relation de confiance avec ses homologues.
- » Prévoir de plus longs séjours ou plusieurs visites.
- » Avoir une tenue irréprochable à table.
- » Éviter la condescendance qui est internationalement mal perçue.
- » Respecter les autres cultures tout en restant authentique.
- » Ne pas hésiter à poser des questions.

chiens et les rats font partie des mythes culinaires chinois bien plus que de la réalité.

Jean-Claude Leroux se rappelle malgré tout d'y avoir mangé un oiseau entier, avec les os. Le retraité précise aussi qu'en Chine, laisser de la nourriture est mal vu, alors qu'au Japon, finir son assiette signifie que notre portion n'était pas suffisante... Une nuance à retenir.

### Des cadeaux ?

Avant d'entreprendre un voyage d'affaires, plusieurs administrateurs remplissent leurs valises de cadeaux.

Une gestionnaire québécoise qui se rend fréquemment au Venezuela a un jour remarqué que la dizaine de pots de sirop d'érable qu'elle avait offerts à son hôte reposaient tous, intacts, dans sa bibliothèque.

« Avant d'offrir un présent, il faut se renseigner. Par exemple, donner un cadre de cuir à un Indien ou une bouteille de vin à un Français n'est pas appro-

prié », dit Ginette Salvat. Pour éviter tout malentendu, Jean-Claude Leroux suggère de ne jamais apporter de cadeaux, sauf si un partenaire nous invite chez lui.

Peu importe leur destination, les gens d'affaires doivent être prêts à s'adapter aux multiples nuances culturelles.

« Mais respecter les coutumes des autres ne veut pas dire ne pas être soi-même, précise Lynda Dumais. Il faut trouver un équilibre entre ses valeurs et celles du pays que l'on visite. »

Même s'ils craignent d'être déstabilisés, les gestionnaires canadiens peuvent toutefois se rassurer. « Partout dans le monde, ils sont perçus comme des gens peu agressifs, curieux, pas condescendants, comme de bons vivants qui aiment manger et boire », rapporte Lynda Dumais. Ils ont cependant la fâcheuse habitude de vouloir aller trop vite.

« Les Nord-Américains veulent tout régler rapidement, croit l'enseignante. Les compagnies québécoises qui favorisent les voyages éclair devraient revoir leur politique. »

### Consulter un spécialiste

Les entreprises qui désirent conclure une affaire à l'étranger peuvent consulter un spécialiste.

Au Québec, le ministère du Développement économique ainsi que plusieurs firmes privées offrent des services de consultation en gestion interculturelle. Au début de sa carrière, le représentant Dominic Romani aurait certainement profité de certains conseils.

L'homme s'était rendu au Pakistan dans l'espoir de régler différents contrats pendant des dîners d'affaires.

« J'ai finalement mangé seul à l'hôtel pas mal souvent... c'était le Ramadan ! »

# Les certificats d'émission de CO<sub>2</sub> plongent

## CERTIFICATS

suite de la page 1

Mais en leur permettant d'acheter des droits d'émission à ceux qui polluent moins.

L'idée est d'arriver à réduire le volume global d'émissions de dioxyde de carbone.

Un système d'échange de ces quotas a ainsi été mis en place en Europe en 2005.

La Bourse européenne Powernext Carbon, spécialisée sur le marché au comptant, a démarré l'année 2006 sur les chapeaux de roues avec un premier trimestre record d'échanges (5,97 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> négociées).

L'annonce d'émissions moins importantes que prévu dans ces six pays a fait plonger le cours de la tonne de CO<sub>2</sub> la semaine dernière.

Depuis 10 jours, le cours de ce droit de pollution est passé de plus de 30 euros la tonne à 13,55 euros à la clôture vendredi dernier.

« Il y a des circonstances exceptionnelles qui expliquent ce retournement, c'est la publication par les différents États membres des émissions vérifiées », a expliqué à l'AFP Jean-François Conil-Lacoste, Directeur général de Powernext.

Il s'agit en effet de vérifier l'adéquation entre les permis de polluer alloués à chaque pays et les émissions effectives de CO<sub>2</sub>.

Or « il se trouve qu'aux Pays-Bas, on a trouvé un excédent de permis de 10 millions de tonnes par rapport aux émissions », a-t-il souligné. « La bonne nouvelle c'est qu'il y a 10 millions de tonnes d'émissions en moins », a-t-il observé.

Mais cela fait 10 millions de tonnes de permis en plus sur le marché.

« Le marché réagit sainement mais de manière un peu brutale », a commenté M. Conil-Lacoste en rappelant que le cours de la tonne de CO<sub>2</sub> « flirtait avec les 30 euros il y a peu ».

« La tendance était à la hausse, il y avait un froid sec et rigoureux avec une baisse d'hydraulique (moins de débit dans les cours d'eau en raison du gel ou de la sécheresse), donc davantage de recours aux centrales à charbon, qui sont plus polluantes. Ce sont des éléments objectifs pour une hausse des prix puisqu'il y avait plus de consommation d'électricité à base d'énergies fossiles, plus polluantes », a-t-il expliqué.

Il a estimé qu'il y avait « peut-

être un peu d'ajustement à faire dans les plans nationaux d'allocation de quotas ».

Sur les six pays qui ont annoncé leurs émissions vérifiées pour 2005, cinq sont « vendeurs nets », avec des émissions inférieures aux allocations accordées. Seule l'Espagne est « acheteuse nette », mais avec des émissions plus faibles qu'attendu, alors que, selon les estimations initiales, « cinq pays sur les six devaient être acheteurs nets et un à l'équilibre », a fait remarquer un analyste parisien.

Plusieurs autres pays européens, dont l'Allemagne et l'Italie, doivent révéler prochainement le niveau de leurs émissions pour 2005.

« On n'est pas au bout de nos surprises », a commenté M. Conil-Lacoste.

## La Bourse de Montréal en attente

PHILIPPE MERCURE

Au Canada, les entreprises ne peuvent toujours pas échanger leurs droits d'émission de gaz carbonique.

La Bourse de Montréal, où s'effectueraient les transactions, attend toujours que le gouvernement fédéral fixe les règles du jeu.

Celui-ci doit déterminer les quotas qui s'appliqueront aux différentes entreprises et délimiter le cadre réglementaire.

« On suit de très près ce que fait le gouvernement, et on s'ajustera

en conséquence », explique Luc Bertrand, président et chef de la direction de la Bourse de Montréal, qui affirme que, du côté de la Bourse, tout pourra être mis en place très rapidement.

C'est en décembre dernier que la Bourse de Montréal s'est alliée au Chicago Climate Exchange pour créer le Marché climatique de Montréal.

Le Chicago Climate Exchange est actuellement la seule Bourse de produits environnementaux dérivés en Amérique du Nord.

Son président et chef de la direc-

tion, Richard Sandor, avait confié à *La Presse Affaires* en décembre dernier qu'il estimait le marché canadien du gaz carbonique à près de 100 milliards de dollars.

Il justifiait le chiffre en rappelant que le Canada s'est engagé à éliminer environ 350 millions de tonnes de gaz à effet de serre en vertu du protocole de Kyoto.

En estimant le prix des permis à 15 \$ la tonne et en considérant que les produits dérivés se marchant à environ 20 fois la valeur des titres de base, on obtient 100 milliards.

**Avis de nomination**

**TD Waterhouse**  
La richesse de l'expérience

**Jacques P. Leman**

Kevin Campbell, Vice-président et Directeur de succursale, TD Waterhouse Conseils de placement privés, est heureux d'annoncer la nomination de Jacques P. Leman en qualité d'associé au développement des affaires au bureau du 1000, de la Gauchetière ouest à Montréal. Avec plus de 30 années d'expérience au sein de l'industrie des services financiers, Jacques secondera François Tremblay, Vice-président et Conseiller en placements, à offrir un service de qualité aux clients.

Conseils de placements privés TD Waterhouse est l'une des maisons de courtage plein exercice les plus réputées au Canada. Épaulé par la force du Groupe financier Banque TD, nous offrons des conseils de placement personnalisés et des solutions financières globales.

3400661

**800 Avis**

**AVIS DE DISSOLUTION**  
PRENEZ AVIS que les entreprises **GMAS ROY INC.** dont son siège social est situé au 387 rue Raymond à Lasalle (QC) a demandé au Registraire des entreprises du Québec de procéder à la dissolution de la compagnie en date du 30 septembre 2005. R 850



**TECHNAUTE.COM**  
Des problèmes avec votre ordinateur?  
Passez chez le mécano!  
[www.technaute.com/pros/mecano](http://www.technaute.com/pros/mecano)



À VOS AFFAIRES

# Que veut la clientèle?

Le service à la clientèle, c'est l'ensemble des expériences vécues par les clients quand ils font affaire avec l'entreprise. Il influence fortement la satisfaction des clients et, donc, leur fidélité. Si ce qu'ils perçoivent recevoir est conforme ou meilleur que ce qu'ils attendaient, ils sont satisfaits ou comblés. Si c'est moins bien, ils sont insatisfaits. Mais que veulent-ils au juste?

En collaboration avec HEC Montréal, nous présentons chaque lundi un article sur les tendances actuelles en gestion.

ROBERT DESORMEAUX

**GESTION**  
**D'AUJOURD'HUI**  
COLLABORATION SPÉCIALE

De prime abord, les clients s'attendent à ce que l'entreprise soit honnête et qu'elle ne mette pas en danger leur vie ni leur santé. Ensuite, il existe 15 attentes générales.

La fiabilité est la plus fondamentale et la plus importante des attentes envers le service à la clientèle.

Donner un service fiable, c'est fournir le service requis, dans les délais prescrits, conformément à la promesse implicite ou explicite faite aux clients, sans erreur ni défaillance, selon les modalités convenues, avec constance dans le niveau de qualité d'une fois à l'autre et quel que soit l'employé en service.

La fiabilité inclut les notions de respect des engagements, de qualité, de constance, d'exactitude et de ponctualité. C'est la fiabilité qui bâtit la confiance du client envers l'entreprise.

L'importance relative de chacune des 14 autres attentes varie selon les marchés, les segments et les clients : valeur reçue, accessibilité, rapidité, compétence, courtoisie, empressement, prévenance, conseils, empathie, reconnaissance, discrétion, flexibilité, convenance et équité.

La valeur reçue, c'est d'abord la valeur relative, c'est-à-dire le rapport entre ce que le client perçoit recevoir de l'entreprise et ce qu'il perçoit payer, incluant le montant

déboursé et les efforts fournis (temps, déplacement, inconvénients).

Le client trouve-t-il qu'il en a pour son argent, qu'il en reçoit assez pour ce qu'il paie? C'est ce qui explique qu'un service bas de gamme peut être perçu comme satisfaisant, si le prix est plus bas.

La valeur reçue, c'est aussi la valeur concurrentielle, c'est-à-dire comment le client perçoit la valeur relative de l'entreprise par rapport à celle des concurrents.

Pour assurer sa satisfaction et sa fidélité, il faut qu'il la trouve au moins aussi bonne que celle des concurrents.

L'accessibilité, c'est la facilité pour le client de joindre l'entreprise et de trouver rapidement la personne la plus en mesure de le servir adéquatement, ou d'obtenir la réponse appropriée, dans le cas d'un système de boîte vocale interactive ou d'un site Internet.

Les exigences envers la rapidité sont de plus en plus élevées à cause des progrès technologiques et du manque de temps.

Aujourd'hui, les clients ne sont plus impressionnés par le fait que l'entreprise réponde adéquatement à une demande ou corrige un problème. Ce qui fait souvent la différence dans leurs perceptions, c'est la vitesse à laquelle l'entreprise agit ou réagit pour les satisfaire.

Les clients veulent aussi des employés en contact compétents. L'entreprise doit donc bien former ses employés; ils doivent bien connaître les services ou produits offerts, les technologies utilisées, les méthodes et procédures et les techniques de communication interpersonnelle aptes à susciter la confiance.

Satisfaire l'attente de la courtoisie est simple: il faut appliquer les règles de la politesse sans verser dans l'artificialité, c'est-à-dire ne pas faire comme le serveur qui demande au



PHOTO ALAIN ROBERGE, ARCHIVES LA PRESSE ©

Les exigences envers la rapidité sont de plus en plus élevées à cause des progrès technologiques et du manque de temps.

client s'il est satisfait de son repas... sans écouter la réponse.

Les clients veulent aussi de l'empathie: des employés qui les accueillent et se comportent avec eux de telle sorte qu'ils se sentent vraiment bienvenus. Ils veulent que les employés leur consacrent toute leur attention.

Malheureusement, trop d'entreprises n'encouragent pas de tels comportements et, même, empêchent leurs employés d'être empressés en les surchargeant de travail.

La prévenance consiste à aller au-devant des demandes actuelles explicites du client, à anticiper l'évolution de ses besoins afin de lui éviter des irritants futurs possibles,

afin de mieux le satisfaire non seulement maintenant, mais aussi plus tard.

L'empathie, c'est la capacité de se mettre à la place du client et c'est particulièrement important quand le client a un problème.

L'employé ne doit pas montrer au client qu'il considère son problème comme banal ou qu'il le trouve borné parce qu'il ne comprend pas comment fonctionne le produit ou la procédure.

Le client veut de la reconnaissance, être plus qu'un numéro. Il désire qu'on se souvienne de son nom et de ses préférences. Cela requiert un faible taux de roulement du personnel en contact avec les clients ou

une excellente base de données clientèle facile à consulter.

L'attente de discrétion gagne en importance à cause des inquiétudes croissantes des gens envers le respect de la vie privée.

Cela est particulièrement important dans les domaines où les entreprises recueillent des renseignements personnels détaillés sur les clients. Il est crucial de respecter la confidentialité de l'information reçue et de rassurer les clients sur ce point.

Les clients veulent souvent de la flexibilité, c'est-à-dire que le service tienne compte de leurs préférences et de leurs besoins particuliers et s'adapte en conséquence, sans que cela entraîne de frais additionnels importants pour eux.

La convenance signifie que les clients veulent que l'entreprise leur simplifie la vie, et non le contraire. Pourtant, trop souvent, les entreprises facilitent leur fonctionnement au détriment des clients, par l'établissement de procédures qui compliquent la vie de ceux-ci.

### Traitement juste

Finalement, les clients veulent recevoir ce à quoi ils ont droit et veulent être traités justement par rapport aux autres clients qui paient le même prix qu'eux. C'est ce qu'on appelle l'équité.

Par exemple, un client fidèle n'appréciera pas que l'entreprise offre un prix plus bas à des anciens clients dans le but de les reconquérir.

Les attentes envers le service à la clientèle évoluent dans le temps et il faut savoir s'y adapter. À mesure que la technologie progresse, que la concurrence s'améliore et que les clients s'habituent au service de l'entreprise, ce qui les comblait auparavant peut maintenant tout juste les satisfaire. Et ce qui les satisfaisait peut ne plus les satisfaire.

Alors, on saisit l'importance d'être constamment à l'écoute des clients pour adapter le service à l'évolution de leurs attentes.

L'auteur est professeur de marketing à HEC Montréal. Il donne régulièrement des séminaires sur le service à la clientèle. Pour plus d'information, rendez-vous sur le site Internet de HEC Montréal, dans la section sur la formation des cadres et dirigeants ([www.hec.ca/cadresetdirigeants](http://www.hec.ca/cadresetdirigeants)).



L'imprimante couleur réseau Phaser® 8500 de Xerox produit des couleurs frappantes, à un prix tout en douceur. Ses concurrentes ne font tout simplement pas le poids.

**La couleur Xerox. Le bon sens commercial.**

Pour rendre l'imprimante Phaser 8500 de Xerox encore plus irrésistible, nous avons réduit son prix à 849 \$\*, une fois appliquée la remise de 350 \$. Elle offre toujours la capacité de produire jusqu'à 24 pages couleur par minute ainsi qu'un délai de sortie de

la première page de seulement six secondes, soit le plus rapide de l'industrie, et une résolution éclatante de 600 ppp. Elle est dotée de fonctions de réglage du pilote, qui permettent d'ajuster les couleurs des imprimés en fonction de celles de votre



écran. Et quelle endurance! Possédant l'une des capacités papier les plus élevées de sa catégorie, la Phaser 8500 est toujours en mouvement. D'utilisation et d'entretien faciles, elle offre également l'avantage d'être écologique, grâce à

la technologie de l'encre solide. Cela va de soi, car elle fait partie d'une longue lignée d'imprimantes et de systèmes multifonctions couleur gagnants. Communiquez avec nous pour obtenir plus de détails. Notre petite championne vous en fera voir de toutes les couleurs.

**XEROX**

Téléphone : (877) 662-9338  
Web : [xerox.com/office/1991](http://xerox.com/office/1991)  
Personne-ressource : Votre revendeur local

Technologie | Gestion des documents | Services de consultation

\*Offre de durée limitée. Le prix de 849 \$ après remise de 350 \$ est valable pour les utilisateurs finaux qui achètent une Phaser 8500N neuve de Xerox entre le 1/4/06 et le 31/5/06. Pour les remises relatives à d'autres modèles 8500, rendez-vous à [www.Xerox.com/office/rebate](http://www.Xerox.com/office/rebate). Xerox doit recevoir la demande de remboursement dûment remplie et une copie de la facture datée au plus tard le 30 juin 2006. L'offre ne peut être combinée avec aucun autre programme de promotion de Xerox. Xerox postera le chèque de remise directement à l'utilisateur final admissible. Prévoir de six à huit semaines pour la livraison. Offre ouverte aux clients canadiens possédant une adresse postale valable au Canada. Les revendeurs, agents, concessionnaires, distributeurs et détaillants de Xerox sont exclus. Xerox n'assume aucune responsabilité pour le courrier en retard, perdu ou insuffisamment affranchi. Nul là où interdit. Les taxes applicables, le cas échéant, sont entièrement à la charge de l'utilisateur final.  
© 2006, Xerox Corporation. Tous droits réservés. Xerox®, Phaser® et La couleur Xerox. Le bon sens commercial. sont des marques de commerce de Xerox Corporation pour lesquelles Xerox Canada Itée détient des permis d'utilisation.

# LA PRESSE AFFAIRES

Michel Dallaire, président de Cominar

## Un leader très discret

JEAN-NICOLAS PATOINE  
LE SOLEIL

Simplicité, honnêteté, réserve... Michel Dallaire, président de Cominar, n'a pas le profil-type du chef d'entreprise. Voici l'un des leaders les plus discrets de Québec.

« Tout le monde me dit que j'ai le caractère de mon père, dit doucement Michel Dallaire. Le respect est très important pour moi. Nous sommes tous égaux. Quand tu es respectueux envers les gens, ils te le rendent. »

Son père, Jules, qui a fondé Cominar, spécialisé dans l'immobilier, en 1965, est aussi un homme secret.

Visionnaire, respecté de tous, il

a quitté l'an dernier son poste de chef de la direction sans trop faire de bruit. Atteint d'un cancer du poumon, il récupère. « On est confiant », dit son fils.

### Des complices

Michel a « tout appris » de Jules. Ils étaient père et fils, ils sont devenus complices dans le travail.

« Je l'ai appelé papa jusqu'au jour où, pendant une réunion, il m'a dit : « Arrête de m'appeler papa devant tout le monde, ça me gêne », raconte M. Dallaire en riant. Même seul avec lui, je l'appelle maintenant par son prénom. »

Michel Dallaire est conscient que son tempérament est inhé-

bituel pour le chef d'une si grosse entreprise. Mais il n'y a pas qu'une bonne méthode pour diriger, croit-il.

« J'ai eu la même approche toute ma vie. C'est une façon de faire qui a bien réussi à Jules. C'est sûr qu'il y en a qui aiment bien mettre le poing sur la table. Mais ce n'est pas mon style. Je ne suis pas un criex. Ce n'est pas essentiel pour faire de bonnes affaires », dit l'homme de 44 ans.

Un peu anachronique, cette façon de faire, à l'heure de l'ultra-compétitivité et de la méfiance ? Peut-être. Mais pour Cominar, ça fonctionne. Même que Michel Dallaire valide certains contrats d'une simple poignée de main. Et jamais il n'a été berné.

Sa discrétion fait en sorte qu'il est méconnu du grand public. Comme son père avant lui, il ne se sent pas très à l'aise sous les feux de la rampe.

« Ce n'est pas facile de parler de soi », avoue-t-il pendant son entrevue.

### Cheminement

Michel Dallaire a travaillé pour son père à partir de 14 ans. Il est alors manœuvre, peintre en bâtiment, menuisier, opérateur de machinerie lourde... Il se découvre ainsi une passion pour le domaine immobilier. Il obtient un baccalauréat en génie civil à l'Université Laval et, après deux ans dans une firme d'ingénieurs, retourne chez Cominar en 1986.

Chargé de projet, il s'occupe dès le départ du plus gros défi de l'histoire de l'entreprise : la construction de Place de la Cité.

Rien ne garantit qu'il sera un jour à la tête de l'entreprise familiale, mais il fait tout pour être prêt si l'occasion se présen-



PHOTO PATRICE LAROCHE, LE SOLEIL ©

Michel Dallaire dit avoir tout appris de son père, Jules.

te. Son cheminement de carrière est axé sur l'acquisition d'une expérience dans chacun des secteurs de l'organisation.

« C'est la chance que j'ai eue : je n'aurais pas pu le faire si je

n'avais pas travaillé pour l'entreprise familiale. Ça a toujours été clair, chez nous, que la personne qui allait prendre la relève devait avoir les compétences pour le faire. »

## ENTREPRISE À VENDRE ?

20 000

NOUS AVONS 15 000 ACHETEURS

Vous avez mis plusieurs années à développer votre entreprise. Quelle que soit la raison pour laquelle vous la vendez, vous désirez en tirer le maximum de valeur, le plus rapidement possible et cela en toute confidentialité. Connaissant une croissance fulgurante, Acqzition.biz est devenu le plus important et le plus efficace réseau d'acheteurs et de vendeurs d'entreprises et de commerces.

ACQUISITION.BIZ FAIT LE BONHEUR DES VENDEURS... ET CE N'EST PAS NOUS QUI LE DISONS !

« Notre Auberge du Lac Kénogami était à vendre depuis plus de 5 ans. Une semaine après la parution de l'annonce, nous avions déjà 5 prospects sérieux dont un de Californie! Le premier rencontré a acheté l'auberge. »

Gilles Godbout, CA

« J'ai vendu mon entreprise dans un délai de deux mois à partir de la première journée d'affichage sur Acqzition.biz. J'ai reçu exactement 45 appels d'acheteurs pour ma franchise Subway. J'ai donc pu sélectionner l'acheteur idéal. »

Richard F. propriétaire Subway

LA CONFIDENTIALITÉ SUR INTERNET, C'EST POSSIBLE !

Vous contrôlez tout ce qui est affiché. Pas besoin de divulguer l'identité de l'entreprise; il suffit de faire valoir les points les plus importants concernant l'occasion qui se présente. De plus, notre système de communication sécurisé protège vos renseignements.

EFFICACE ● ABORDABLE ● CONFIDENTIEL

POUR PARLER À UN CONSEILLER, COMPOSEZ MAINTENANT LE 1 866 499 0334

Acqzition.biz

Desjardins Centres financiers aux entreprises BCF ACCÈS AUX SERVICES DES BREVETS ET MARQUES Deloitte Simon St-Onge Odette & Touche CMA Comptables agréés du Québec LAPRESSEAFFAIRES.COM

www.acqzition.biz

Tread Lightly!(r) Conduisez prudemment hors route. (c) 2006 Land Rover Canada. + Achetez un Range Rover HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 99 900 \$, ou le modèle Range Rover à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 118 900 \$, ou un Range Rover sport HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 77 800 \$, ou le modèle Range Rover sport à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 93 800 \$, ou encore le nouveau LR3 V6 2006 à partir du PDSF de 53 900 \$, ou le modèle LR3 V8 HSE illustré à partir du PDSF de 68 900 \$. Les taxes sont calculées sur le montant total de la transaction. Un taux de financement de 4,4 % pour un terme allant jusqu'à 48 mois vous est offert à la location de tout LR3 V6 2006 neuf. ++ Exemple : sur approbation de crédit de Services financiers Land Rover à la location du LR3 V6 2006 neuf, vous obtenez un taux de financement annuel de 4,4 % pendant 24 mois à 699 \$ par mois. L'obligation locative totale est de 16 776 \$ et la valeur résiduelle, de 37 946,55 \$. Certaines conditions, ainsi qu'une limite de 32 000 km, s'appliquent. Des frais de 20 cents le km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Aucun versement initial exigé. Première mensualité et dépôt de garantie de 800 \$ exigés. Frais de transport (995 \$), immatriculation, assurances et toutes taxes applicables en sus. Certains modèles peuvent faire l'objet d'une commande spéciale. Offres d'une durée limitée. \* Six visites d'entretien périodique sans frais. Modèles illustrés à titre indicatif seulement. L'offre de location ne peut être jumelée à aucune autre et peut être annulée en tout temps sans préavis. Les concessionnaires peuvent vendre ou louer moins cher. Détails chez votre concessionnaire Land Rover. \*\* Depuis 2002.

## LA BONNE ENTENTE RÈGNE ENFIN SUR LE MONDE.



LR3 V6 À partir de 53 900\$\*

RANGE ROVER HSE À partir de 99 900\$\*

RANGE ROVER SPORT HSE À partir de 77 800\$\*

### LES NOUVEAUX LAND ROVER : 96 PRIX INTERNATIONAUX ET D'INNOMBRABLES ACCOLADES.

Ici, à Tokyo ou à Francfort, les nouveaux Land Rover ont dominé dans la plupart des concours de VUS auxquels ils ont participé. Au total, 96 prix internationaux\*\*. Des récompenses qui consacrent le style et le confort inégalés du Range Rover, les performances époustouflantes du Range Rover sport et la technologie avant-gardiste du LR3. Devant tant d'excellence, il aurait été difficile de ne pas s'entendre pour applaudir. Partez aujourd'hui même dans un LR3 V6 bien équipé à seulement 699 \$ par mois.

LR3 V6 2006 LOCATION 699\$<sup>HT</sup> /MOIS 24 MOIS TAUX ANNUEL 4,4% JUSQU'À 48 MOIS VERSEMENT INITIAL 0\$ ENTRETIEN PÉRIODIQUE SANS FRAIS\*



LES MOTEURS DÉCARIE 8255, rue Bougainville Montréal (angle Décarie et de la Savane) Tél. : (514) 334-9910 www.decarie.com

LAND ROVER SAINT-LÉONARD Division de John Scotti Auto 4305, boul. Métropolitain Est Saint-Léonard Tél. : (514) 722-3344 www.johnscotti.com

LAND ROVER LAVAL 3475, boul. Le Carrefour Laval Tél. : (450) 688-1880 Tél. : (514) 388-1880 www.landroverlaval.com

## Le huard à 90 cents US cette semaine!

PRESSE CANADIENNE

Plusieurs analystes s'attendent à ce que le dollar canadien fracasse la barrière des 90 cents US cette semaine.

La devise canadienne a terminé la dernière semaine à 89,45 cents US, son niveau de clôture le plus élevé en 28 ans, soit depuis juin 1978.

Des économistes croient même que le dollar canadien pourrait être à parité avec le dollar américain d'ici peu, en raison de la demande mondiale pour le pétrole et les métaux canadiens. La dernière fois qu'une telle situation s'est produite, c'est en novembre 1976, il y a près de 30 ans. Notre devise est stimulée par la hausse des taux d'intérêt de la Banque du Canada et les récentes statistiques sur la croissance de l'économie canadienne. Le Canada est le seul pays du G8 qui peut se vanter d'avoir des excédents budgétaires. Si les voyageurs canadiens profitent de la force de leur dollar à l'étranger, les entreprises canadiennes qui exportent sont, elles, de plus en plus craintives.

## LA PRESSE AFFAIRES

## Encore deux ans «d'expansion soutenue» au Japon

ROLAND DE COURSON  
AGENCE FRANCE-PRESSE

TOKYO – L'économie nippone va encore vivre au moins deux ans «d'expansion soutenue» avec une croissance attendue de 2,4 % en 2006-2007 et de 2 % au cours de l'année budgétaire suivante, estime

la Banque du Japon (BoJ) dans son dernier diagnostic semestriel.

La banque centrale nippone a également prévu une accélération des prix à la consommation hors produits frais dans les deux ans à venir, même si le taux d'inflation devrait rester très modéré (+0,6 % en 2006-2007 et +0,8 % en 2007-2008)

par rapport à ceux des autres grands pays développés.

La BoJ a revu à la hausse les prévisions formulées dans son précédent diagnostic, en octobre dernier.

Celles-ci évoquaient une hausse de seulement 1,8 % du produit intérieur brut (PIB) et un taux d'inflation de 0,5 % pour l'année

2006-2007 (qui a commencé le 1<sup>er</sup> avril dernier).

Jusqu'à fin mars 2008, «l'économie japonaise va probablement vivre une période d'expansion soutenue» grâce à de fortes exportations, à l'amélioration continue des bénéfices des entreprises et à la bonne tenue de la demande intérieure grâ-

ce au recul du chômage, a estimé la BoJ. «Les dépenses des ménages seront la principale force appuyant une demande privée soutenue. En retour, la fermeté des dépenses des ménages se répercutera sur les entreprises. Il est probable qu'un cercle vertueux se poursuivra», a-t-elle ajouté.

PHOTO BILL PUGLIANO, GETTY IMAGES ©  
Rick Wagoner

## GM sabre la paie de son PDG

BLOOMBERG

General Motors a décidé de sabrer de 46 %, pour l'année dernière, la rémunération de son PDG Rick Wagoner, qui a tout de même touché 5,48 millions de dollars américains tandis que la compagnie a essuyé une perte de 10,6 milliards.

Ainsi, M. Wagoner, 53 ans, a touché 2,2 millions en salaire plus 395 315 \$US et des options sur des actions d'une valeur de 2,88 millions à la date où elles ont été accordées, a fait savoir ce week-end GM dans une déclaration aux autorités réglementaires. Il n'a pas obtenu de prime. En 2004, sa rémunération totale avait été de 10,1 millions.

«La moitié de sa rémunération est tributaire de la performance de la compagnie, alors cela semble passablement raisonnable comparativement à ce que touchent d'autres PDG dans de grandes compagnies», souligne David Healy, analyste de Burnham Securities, qui possède des actions de GM. «Mais ce n'est probablement pas raisonnable aux yeux de l'employé qui vient tout juste d'être licencié», ajoute-t-il.

La divulgation de la rémunération de M. Wagoner survient huit jours après que le constructeur eut fait savoir que ses ventes avaient atteint un record au premier trimestre et que ses pertes avaient diminué de moitié en Amérique du Nord. Ces résultats meilleurs que prévu sont peut-être un signe avant-coureur que le plan de restructuration du patron de GM contribue à hausser les revenus et à regagner des clients.

## Microsoft investit 900 millions en Chine

BLOOMBERG

Microsoft, qui a dévoilé des résultats décevants la semaine dernière, vient de révéler des projets pour investir 900 millions de dollars américains en Chine en achetant du matériel informatique fabriqué sur place et en formant des partenariats et des coentreprises pour stimuler les ventes de ses logiciels sur le deuxième marché informatique au monde.

L'argent sera investi sur une période de cinq ans, a précisé l'entreprise de Redmond, dans l'État de Washington.

Ces dépenses, soit 700 millions pour le matériel et 200 millions pour les partenariats et coentreprises, s'inscrivent dans la deuxième phase d'un accord intervenu en 2002. Microsoft, premier fabricant mondial de logiciels, a investi plus d'un milliard de dollars américains en Chine pour gagner à sa cause les autorités qui, selon la compagnie, sont en mesure de s'attaquer au piratage. Microsoft a besoin de réaliser plus de ventes en Chine, qui présente le troisième taux mondial de piratage de logiciels, pour contrer une croissance plus faible aux États-Unis et en Europe de l'Ouest.



EMBRASSEZ

«Avoir les chiffres en temps réel procure un avantage en temps réel»

TOUTE LA DYNAMIQUE

Les forces dynamiques d'une entreprise sont nombreuses. Maîtrisez-les toutes grâce à Microsoft Dynamics<sup>MC</sup>

Voici Microsoft Dynamics, une gamme de solutions de gestion – gestion financière, gestion des relations avec la clientèle et gestion de la chaîne d'approvisionnement – destinées aux entreprises où les employés sont toujours prêts. Ces solutions sont faciles à apprendre et à utiliser... parce qu'elles ressemblent aux logiciels de Microsoft<sup>MD</sup> que vos employés utilisent tous les jours. Visitez [microsoft.com/microsoftdynamics](http://microsoft.com/microsoftdynamics)



Microsoft Dynamics

Gestion financière  
Gestion des relations avec la clientèle  
Gestion de la chaîne d'approvisionnement

## LA PRESSE AFFAIRES

## John Galbraith s'éteint à 97 ans

Il fut un des économistes les plus influents du XX<sup>e</sup> siècle

AGENCE FRANCE-PRESSE

WASHINGTON – John Kenneth Galbraith, l'un des économistes américains keynésiens les plus influents de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, est décédé samedi dans un hôpital de Cambridge, au Massachusetts, a confirmé hier un porte-parole de l'Université de Harvard où il avait enseigné depuis 1948.

Il est décédé à 97 ans de causes naturelles deux semaines après son admission au centre hospitalier, a-t-il précisé en citant l'un des fils de l'économiste.

D'origine canadienne, John Kenneth Galbraith était né le 15 octobre 1908 à Iona Station, en Ontario.

Il avait obtenu une licence de science de l'Université de Toronto en 1931, puis une maîtrise en 1933 et un doctorat, toujours en science, en 1934, de l'Université de Californie.

De 1934 à 1939, il est assistant à l'Université de Harvard. Il devient citoyen américain en 1937.

**Détracteur de l'économie de marché, Galbraith était en faveur de l'arbitrage de l'État.**

Galbraith a enseigné aux universités de Californie et de Princeton (New Jersey) avant de retourner à Harvard en 1948 comme assistant en économie puis comme professeur en 1949.

Enseignant populaire, connu pour son humour mordant, il a pris sa retraite de Harvard en 1975.

Démocrate de longue date, Galbraith était aussi actif sur la scène tant politique qu'académique.

Il a commencé sa carrière dans l'administration du président Franklin D. Roosevelt, où il a organisé et supervisé le contrôle des prix durant la Deuxième Guerre mondiale.

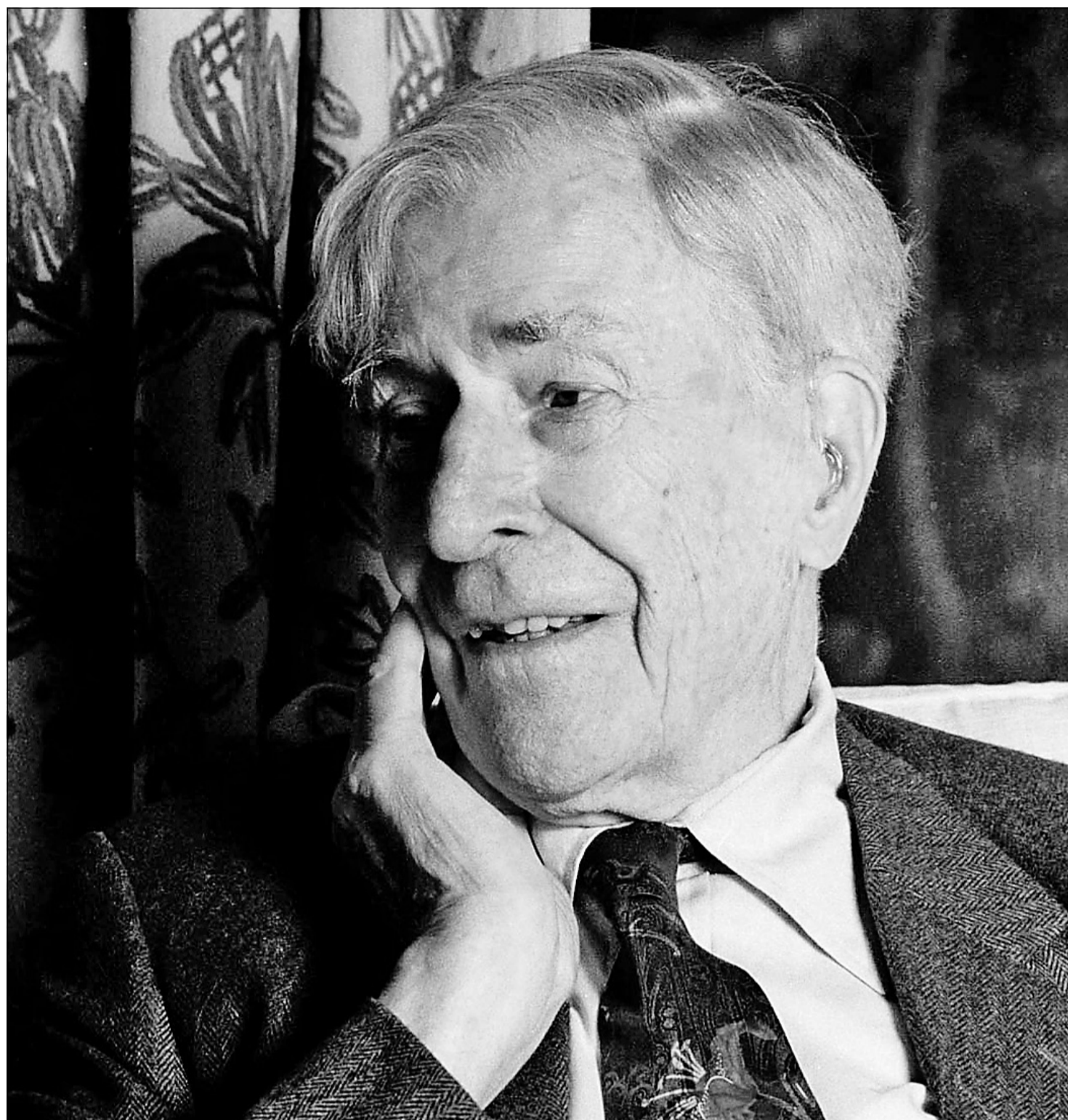
En 1945, il est directeur du bureau chargé d'évaluer les dégâts économiques infligés par les bombardements alliés en Allemagne.

Dans les années 50, il participe à la campagne et conseille Adlai Stevenson, candidat démocrate malheureux à la présidentielle.

Il avait aussi conseillé le démocrate John Kennedy durant sa campagne pour la Maison-Blanche en 1960. Celui-ci l'a ensuite nommé ambassadeur des États-Unis en Inde, où il est resté de 1961 à 1963.

John Galbraith a écrit de nombreux articles, notamment dans le *New York Times* et le *New Yorker*, et 33 ouvrages dont *La Société d'opulence*, en 1958, qui l'a rendu célèbre dans le monde entier.

Il a été notamment décoré à deux reprises de la médaille présidentielle de la Liberté, plus haute distinction civile américaine. Il était aussi Commandeur de la Légion d'honneur française.



John Kenneth Galbraith le 13 octobre 1998.

PHOTO BRIAN SNYDER, ARCHIVES REUTERS ©



**WORLD CAR OF THE YEAR AWARDS**  
Prix mondial de la Voiture de l'année

Ce prix est décerné par un jury formé d'une cinquantaine de journalistes automobiles distingués, représentant le lancement de voiture le plus important dans le monde.

Série 3

## Prix mondial de la Voiture de l'année.



Découvrez 30 ans d'innovation et de raffinement grâce à cette berline sport de luxe. Première de classe pour la tenue de route et entièrement redessinée en 2006, la BMW de Série 3, l'expérience d'une vie chaque fois que vous prenez le volant.

**0\$** COMPTANT

INCLUANT  
LE TRANSPORT ET  
LA PRÉPARATION

AINSI QUE  
LE PROGRAMME  
D'ENTRETIEN.

**605\$**  
/mois pendant 36 mois

Consultez toutes les offres du moment sur [offresbmw.ca](http://offresbmw.ca)

## Pour Galbraith, c'est l'offre qui détermine la demande

AGENCE FRANCE-PRESSE

WASHINGTON – Critique acerbe de l'économie de marché triomphante, l'économiste américain Kenneth Galbraith a défendu avec ferveur l'importance des facteurs sociaux pour façonner la politique économique et promouvoir une société plus égalitaire.

Galbraith rejette la théorie classique et néoclassique, fondement de l'économie de marché, selon laquelle les décisions de production des entreprises sont exclusivement basées sur la demande des consommateurs.

Son approche présentée dans l'ouvrage *Le nouvel État industriel*, publié en 1967 et considéré comme son oeuvre économique principale, consiste à inverser cette logique : ce n'est pas la demande qui détermine l'offre mais le contraire.

Étant donné l'énorme influence économique, politique et médiatique des grandes entreprises, ce sont elles qui manipulent les consommateurs pour leur imposer l'achat de certains produits et services. Les consommateurs seraient ainsi emprisonnés selon Galbraith, par ce qu'il appelle la « technostucture ».

Il s'agit d'une catégorie d'individus qui, de par leur savoir-faire et leurs connaissances technologiques et organisationnelles, prennent les décisions. Cette classe de « managers » sont les vrais décideurs par les détenteurs de capitaux. Cette culture de la consommation est riche en biens mais pauvre en services sociaux et d'intérêt public, déplorait Galbraith.

Il expliquait que la société américaine est devenue obsédée dans la surproduction de biens de consommation.

### Inflation et récession

Cette course éffrénée accroît les risques d'inflation et de récession en créant une demande artificielle pour des produits sans utilité.

Cette demande est entretenue en encourageant des crédits à la consommation excessifs et en glorifiant le secteur privé au détriment du secteur public. Précurseur du mouvement de protection de l'environnement 10 ans avant son apparition, Galbraith soulignait que l'excès de production pour produire ces biens avait un effet néfaste sur la qualité de l'air et de l'eau.

Pour corriger ces excès néfastes à l'intérêt public et à ceux des plus défavorisés de la société, Galbraith, keynésien convaincu et dernier grand « institutionnaliste », prône un rôle accru de l'État démocratique.

Le plus connu de ses détracteurs, Milton Friedman, lauréat du Nobel d'économie et grand théoricien moderne de l'économie libérale, n'hésitait pas à dire que Galbraith était plus un missionnaire qu'un théoricien économique. Sa vision est idéologique et ne repose sur aucune base empirique, affirment ainsi ses critiques. Son interprétation de l'économie dérive de sa perspective idéologique et non l'inverse, selon eux.

<p><b>Montréal</b> <b>BMW Canbec</b> 4090, rue Jean-Talon Ouest (514) 731-7871 <a href="http://www.bmwcanbec.com">www.bmwcanbec.com</a></p>	<p><b>Banlieue Ouest</b> <b>Automobiles Jalbert</b> 16710, aut. Transcanadienne Kirkland (514) 695-6662 (514) 343-3413 <a href="http://www.jalbert-auto.qc.ca">www.jalbert-auto.qc.ca</a></p>	<p><b>Laval</b> <b>BMW Laval</b> 2450, boul. Chomedey (450) 682-1212 (514) 990-2269 <a href="http://www.bmw.laval.com">www.bmw.laval.com</a></p>	<p><b>Rive-Sud</b> <b>Park Avenue BMW</b> 8400, boul. Taschereau Ouest Brossard (450) 445-4555 Montréal (514) 875-4415 <a href="http://www.parkavenuebmw.com">www.parkavenuebmw.com</a></p>	<p><b>Rive-Sud</b> <b>BMW Sainte-Julie</b> 1633, boul. Armand-Frappier (450) 922-1633 (514) 875-4400 <a href="http://www.bmw.saintejulie.com">www.bmw.saintejulie.com</a></p>	<p><b>BMW</b> <b>323i</b></p>  <p>Le plaisir de conduire.™</p> <p><a href="http://www.bmw.ca">www.bmw.ca</a></p>
---	---	--	---	---	---

Les taux de location sont ceux offerts par Services Financiers BMW sur approbation de crédit uniquement quant au modèle BMW 323i 2006 en stock. Le PDSF pour le modèle BMW 323i 2006 de base est de 35 200 \$. \*Pour une location de 36 mois comportant une mensualité de 605 \$, un montant de 1 299 \$ est exigé à la signature du contrat de location (ces montants incluent le dépôt de sécurité, la première mensualité et excluent les frais d'administration du concessionnaire et l'enregistrement d'une hypothèque mobilière). Le taux de location applicable est de 7,45 %. Le coût de l'enregistrement du véhicule, les frais d'immatriculation, les options, l'assurance et les taxes applicables sont en sus. La valeur résiduelle du véhicule à l'échéance du terme est de 21 472 \$. La mensualité varie selon le montant emprunté et la valeur de la reprise. Le kilométrage annuel alloué est de 20 000 km ; 0,15 \$ du kilomètre excédentaire. Des frais peuvent être exigés pour usage excessif. Offre sujette à disponibilité. Le véhicule doit être livré au plus tard le 30 juin 2006. Photo à titre indicatif seulement. Les modèles BMW 2006 achetés au Canada d'un concessionnaire BMW autorisé sont couverts par un programme d'entretien sans frais de 4 ans ou 80 000 kilomètres, selon la première éventualité.

ÉDITORIAL

# Le contrat social



mboisver@lapresse.ca  
MICHÈLE BOISVERT

C'est bien connu, les grands patrons d'entreprises n'aiment pas se prononcer publiquement sur les enjeux sociopolitiques de l'heure. Ils préfèrent de loin la discrétion des lobbyistes professionnels, à qui ils confient la tâche de faire avancer les dossiers qui auront un impact sur les activités de leur entreprise. Ils ont tort. Plutôt que de briller par leur absence lorsqu'il s'agit de débattre d'enjeux comme l'environnement ou la délocalisation des emplois par exemple, les chefs d'entreprise devraient prendre la parole, voire lancer le débat.

C'est l'opinion exprimée dans un article publié dans le plus récent numéro du *McKinsey Quarterly*, le magazine que publie la société américaine du même nom.

**L'époque où la seule responsabilité d'une entreprise était de maximiser le rendement pour ses actionnaires est bel et bien révolue.**

McKinsey est une firme de consultants de réputation mondiale, spécialisée dans les questions de leadership en entreprise. Comme le soulignent avec justesse les auteurs de cet article, l'époque où la seule responsabilité d'une entreprise était de maximiser le rendement pour ses actionnaires est bel et bien révolue. On exige aujourd'hui beaucoup plus des compagnies en matière de responsabilité sociale. Plutôt que de combattre cette nouvelle tendance, les entreprises doivent comprendre qu'elles ont tout intérêt à l'intégrer à leur culture et à faire connaître leur initiative.

De tout temps, les entreprises ont eu un certain nombre de res-

ponsabilités envers leurs employés, les consommateurs, les autorités réglementaires ou leurs actionnaires. Ces responsabilités dépassent aujourd'hui le seul cadre légal pour englober le contrat social, une notion beaucoup plus floue. Ne pas être sensible aux préoccupations des groupes de pression, qui sont de plus en plus organisés, et sous-estimer l'impact de leur mouvement de protestation peut coûter très cher.

Le boycottage de Nike, accusée il y a une dizaine d'années de profiter du travail effectué dans des ateliers de misère, en est un exemple probant. Les entreprises doivent être à l'affût, car la notion de responsabilité sociale évolue avec le temps. *McKinsey Quarterly* donne l'exemple de l'obésité. D'une question de stricte responsabilité individuelle, l'obésité est devenue un enjeu que les sociétés du secteur de l'alimentation ne peuvent plus négliger. On les tient, par exemple, de plus en plus responsables du problème de l'obésité chez les jeunes.

Que l'on soit d'accord ou non avec ce glissement, les spécialistes de McKinsey croient qu'il est préférable de s'y adapter plutôt que d'en nier l'existence. C'est ce qu'ont fait Coca-Cola et PepsiCo, dont les publicités ne visent plus les jeunes de moins de 12 ans. Prévoir la prochaine tendance au chapitre de la responsabilité sociale a bien servi Toyota qui, avec la Prius, a été le premier constructeur automobile à lancer un modèle hybride.

Il revient au chef de la direction de placer la responsabilité sociale de l'entreprise au rang des priorités et de s'assurer que cette nouvelle approche soit appliquée avec cohérence. Les grands patrons doivent réaliser qu'il est préférable pour eux d'établir leur politique en la matière plutôt que de se faire imposer des normes par les pouvoirs publics. Le mouvement favorisant la poursuite d'un développement économique durable fait de plus en plus d'adeptes, le milieu des affaires doit y ajouter sa contribution.

QU'EN PENSEZ-VOUS?  
forum@lapresse.ca

Caisse de dépôt: le PDG deux fois moins payé que ses adjoints...



Serge Paquette, collaboration spéciale

DROITS RÉSERVÉS

LES AFFAIRES SONT LES AFFAIRES

# Calgary, la riche

Les gens n'ont plus de temps à perdre à critiquer le Québec. Autant on se foutait d'eux il y a 30 ans, autant ils se foutent de nous aujourd'hui.

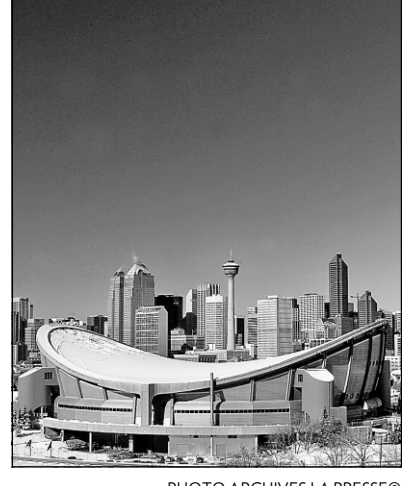
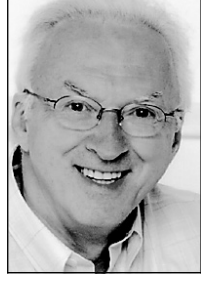


PHOTO ARCHIVES LA PRESSE ©  
Calgary n'a plus de complexes. Sa population est passée de 400 000 au début des années 70 à plus d'un million aujourd'hui.

GAETAN FRIGON



*Ayant occupé différents postes de direction dans le commerce de détail pendant près de 40 ans, notamment à SAQ, l'auteur est aujourd'hui co-*

*propriétaire de plusieurs entreprises dont Publipage inc.*

de toutes sortes, une économie en forme et un Jean Drapeau qui nous avait donné l'Expo 67 et les Jeux olympiques d'été de 1976. Et notre pétrole ne provenait même pas de l'Alberta.

**Tout un changement**

Aujourd'hui, 30 ans plus tard, quel changement, surtout à Calgary où je dois aller par affaires personnelles plusieurs fois par année. Tout d'abord, la population est passée de 400 000 au début des années 70 à plus de un million aujourd'hui. Et croyez-moi, ils n'ont plus de complexes. Le pétrole leur a donné des ailes et une assurance dont ils avaient besoin pour prendre leur place sur l'échiquier canadien. On réalise que le triangle Calgary-Edmonton-Vancouver prend la place du triangle Montréal-Ottawa-Toronto. Et on est mieux de s'y faire car l'hégémonie de l'ouest pourrait durer longtemps.

Un voyage à Calgary aujourd'hui est tout simplement une belle aventure. Ça bouge partout. À mon dernier voyage, j'ai compté 20 édifices à bureaux en construction et j'en ai certes oublié. Les restaurants sont variés et la bouffe est excellente. Peut-être pas encore la finesse qu'on retrouve à Montréal, mais on y

**On réalise que le triangle Calgary-Edmonton-Vancouver prend la place du triangle Montréal-Ottawa-Toronto.**

arrive. Il n'y a pas de taxe provinciale, les impôts sont les plus bas, l'aéroport est un bijou et les hôtels sont pleins. En fait, à Calgary, il y a un climat propice aux affaires et on ne s'enfarge pas dans les fleurs du tapis. Les gens n'ont plus de temps à perdre à critiquer le

Québec. Autant on se foutait d'eux il y a 30 ans, autant ils se foutent de nous aujourd'hui. Le Québec veut se séparer? Alors, allez-y, on est capable de vivre sans vous. Cette confiance en soi et ce renouveau ont vraiment commencé avec les Jeux olympiques d'hiver de Calgary en 1988 et se poursuivent aujourd'hui avec leur fameux Stampede qui a atteint une réputation mondiale.

**L'argent coule à flots**

Ce qui frappe à Calgary, c'est l'argent. Ça coule à flots partout. Il y a maintenant plus de sièges sociaux à Calgary qu'à Montréal et l'écart va en s'agrandissant. Quand on parle d'une vieille bâtisse, on parle d'un immeuble construit il y a à peine 25 ans. La ville est propre et les gens sont fiers. Des maisons unifamiliales à plus de un million, il s'en construit partout. Les Albertains ont un peu un bouffon en Ralph Klein comme premier ministre, mais son règne tire à sa fin. Il a été bon pour eux mais ils savent qu'ils doivent maintenant passer à quelqu'un d'autre. De toute façon, son successeur sera aussi un politicien issu de la droite car la gauche, en Alberta, n'attire personne.

Alors que le filet social est omniprésent chez-nous, à grands frais il faut le dire, le capitalisme à l'américaine règne en maître chez eux. Espérons

qu'ils sauront éviter les pièges qu'il guettent ceux qui ont le succès facile, surtout quand il vient du pétrole, une ressource non renouvelable, et que ce même succès peut créer des classes sociales qui finissent par détruire le fondement même de la société.

LA BOÎTE AUX LETTRES

Le Canada s'est fait passer un sapin

On peut dire qu'avec l'entente sur le bois d'oeuvre, le Canada s'est fait passer un sapin. En fait les États-Unis n'ont introduit que la tête du sapin, soyons patients le reste viendra. Harper est trop « groupie » de Bush, cette attitude de basset tournant autour du pitbull n'augure rien de bon pour le Canada. Le seul point positif est que le règne de Bush achève. Peut-on en dire autant de celui des républicains? Comment les libéraux provinciaux peuvent-ils nous dire que l'entente est bonne quand de l'autre côté on dit que nos PME carburant au libre-échange? Cette brèche dans le libre-échange mènera sûrement à d'autres contestations dans d'autres domaines de la part de nos amis.

J. - P. Lalonde

Drôle de victoire!

Nous avons appris de la bouche de Stephen Harper, que le conflit sur le bois d'oeuvre est enfin réglé et qu'il s'agit d'une grande victoire. Drôle de victoire que celle où nous nous sommes fait voler plus d'un milliard de dollars. Soyons lucides un instant. On nous remet une partie du butin volé en nous faisant croire que c'est une faveur; ça ressemble aux méthodes mafieuses et comme dans le cas de la mafia, on peut s'attendre à ce que ce cher George W. Bush demande un retour d'ascenseur quand il voudra l'appui moral ou militaire du Canada pour attaquer un autre pays. Monsieur Harper osera-t-il refuser? Je ne le crois pas.

Alain Hould  
Chambly

La cause était gagnée

Les Américains ont perdu sur toute la ligne devant les instances arbitrales mais ils refusent obstinément de passer à la caisse. Ils nous demandent pour régler le litige de leur faire cadeau de plus d'un milliard et d'accepter des contraintes pour limiter nos exportations. Nous devrions donc signer cette entente de règlement... une entente? Avec des gens qui refusent d'honorer les ententes le jour où elle ne fait plus leur affaire? Pourtant des ententes sur un litige sont faites lorsqu'aucune des deux parties n'est sûre de gagner sa cause. Je n'ai jamais vu d'entente de règlement après que la cause ait été gagnée en justice.

Non seulement le Canada ne devrait pas accepter ce règlement mais il devrait renoncer à toute négociation avec un partenaire qui ne respecte pas ses ententes. On devrait aussi parcourir la terre avec notre histoire et convaincre tous les pays du monde qu'une entente avec les États-Unis ne fonctionne que dans un sens et que lors d'un désaccord il n'y a aucune instance qui puisse leur faire entendre raison. Et Harper voudrait qu'on s'agenouille devant les Américains et qu'on aille en plus faire la guerre à leur côté? On ne s'allie pas à un peuple qui se croit supérieur au point de ne respecter que les règles et les lois qu'il crée au fur et à mesure de ses besoins et de ses désirs.

Jean Lachance  
Comptable

**MOT MYSTÈRE**

JEUX - Un mot de 10 lettres

E T O L E B U T E R R A M I E  
 F U E N R E T A L E R R A C E  
 N O T E J L C E B C U L R M P  
 E T L N E M A D A O A E A E R  
 T A E M A L S N T B I T T N E  
 N M I S E I E E E T N A E E U  
 O P C O E U R M H E O Q A U V  
 P A I R E T R A C L O U U R E  
 I G D E O B U T N E V I C E I  
 S P U I A Q R O O S R N M H R  
 R I L N A U U P J S U G M A E  
 E Q Q E F I E E R O I I M S T  
 V U O G E L U E T N U F V A O  
 E E E V E L O C E H C E E R L  
 R A W A L E J G Y B G U R D E

- |         |         |          |         |
|---------|---------|----------|---------|
| AMENDE  | DEFI    | LAME     | RAMI    |
| ARCANE  | ECHEC   | LEGO     | RATEAU  |
| ARRET   | ENIGME  | LEVEE    | REINE   |
| ATOUT   | ENJEU   | LOTERIE  | REVERSI |
| AWALE   | ENTAME  | LUDICIEL | ROI     |
| BALAI   | EPREUVE | MENEUR   | RUGBY   |
| BANQUE  | ETALER  | MISE     | SUIVRE  |
| BELOTE  | GOLF    | NEUF     | TABLE   |
| BRELAN  | HASARD  | OSSELET  | TAQUIN  |
| CARTE   | JETON   | PAIRE    | TIERCE  |
| CASE    | JONCHET | PIQUE    | TOUCHE  |
| COEUR   | JOUER   | PONTE    | TOUR    |
| CROQUET | JOUEUR  | POT      | VICE    |
| DAME    | JOUTE   | QUILLE   |         |

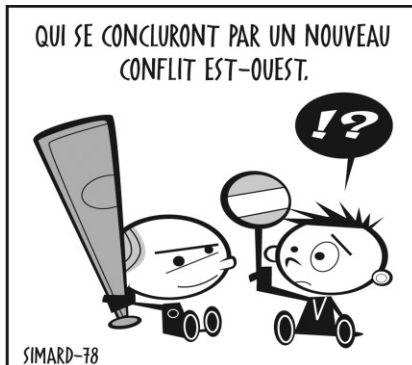
Solution du dernier problème : **RELIGIEUX**

01/05/2006

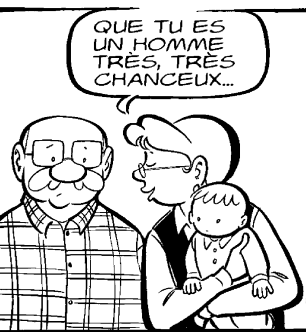
12366

# LA PETITE PRESSE

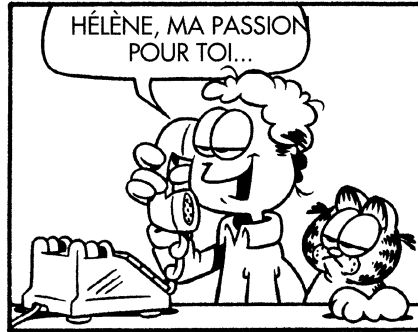
**BORIS**



**BEN**



**GARFIELD**



**PEANUTS**



**LA PHRASE SECRÈTE**

Thème: **Proverbe français**

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

N	Q	U	I	P	Q	U	A	T	S	E	O	M	U	I
A	L	B	E		L	A	S	C	P	A	G	L	N	E

Solution du dernier numéro : Pour être vivante, une légende doit servir.

**MOTS CROISÉS**

www.hannequart.com

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														

1 mai 2006

Q7850

**HORIZONTALEMENT**

- Soudainement - Affirmation du Moyen Age.
- Pierre précieuse, variété de corindon - Qui a des dimensions importantes.
- Imitateur coloré - Roman policier.
- Blessée - Statue grecque.
- Te le suit - Dans la mer - Fait rigoler.
- Parties courbes de certains objets - Prénom de Ferré - A un goût piquant.
- Qui est superflue dans un écrit.
- Met des couleurs - Fougue.
- Pas à moi - Il est sous nos pieds - Il y en a beaucoup dans les Alpes.
- Se joue avec un archet - Rejeté.
- Un peu sotté - Guide des animaux.
- Le petit écran - Mis pour la première fois.

- Versant d'une montagne - Verre à l'oxyde de plomb.
- Symbole chimique - Le crinclin en a aussi - Elle cacarde.
- La planète rouge en est un - Peuvent être pipés.
- S'emploie pour saluer - Lisière de bois.
- Gargantua - Bouffi.
- Canton suisse - Fait des faux plis - Terme de golf.
- Danse populaire originaire de Bohême - Personne.
- Phrase publicitaire - Dieu germanique.
- Avoir le courage de - Florentin.
- L'orge en est une - Fromage blanc.

**SOLUTION AU PROCHAIN NUMÉRO**

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

**VERTICALEMENT**

- Qui provoque un choc moral.
- Coudre le bord - Fait communiquer.

SOLUTION DU DERNIER NUMÉRO

## MOTS FLÉCHÉS

PLONGEUR AMAS	MARQUÉS AU HOCKEY CHANTEUR DE CHARME	RIDICULE	S'AVANCE DANS LA MER CLARTÉ DU SOLEIL	TUE BIEN DU MONDE OS	ENCHASSE PARTIE D'UNE BRIDE
SAVOIR-FAIRE PETIT MARSUPIAL		RAPACES PARTIE D'UN CANAL		FRUIT CHARNU RIDEAU COURT	
MARQUE LA SURPRISE FLÉTRIS		MOYEN DE DÉFENSE ASTÉRIE		SA SÈVE EST SUCRÉE PIÉMONTAIS	SYMBOLE CHIMIQUE 4 GARÇONS DANS LE VENT
DISTINCT PAS GAUCHES		NACRÉE FIN DE VERBE			TRÈS SALE
				DISCIPLINE OLYMPIQUE DIVISION D'UNE PARTIE	
A COURS EN IRAN	A DÉPOSÉ LES ARMES APAISE EN FLATTANT		INTENTER UNE ACTION		
		MARQUE DE COMMERCE IL A UN PETIT LIT			SINISTRE
ABRASIF PROGRESSIFS			QUESTIONS D'UN TEST ATTACHENT		
				A L'AIDE! ELLE A UN FAN-CLUB	
ARAIGNÉE	A SIX FACES SERT À STIMULER	DÉMENTIS NAGE DANS L'ÉTANG		APRÈS LE DO LE MOI	
				OBSTINÉ	
RIVIÈRE D'AFRIQUE SE SERVENT D'UN SCALPEL			CUMULUS		
				APPRIS PAR L'ACTEUR	

fleche@hannequart.com

No 79

Solution à la fin des petites annonces