

Les efforts du Revenu hors Québec portent leurs fruits

# Le fisc récupère 50 millions de plus

STÉPHANE PAQUET

Les efforts de recouvrement du ministère du Revenu portent leurs fruits à l'extérieur du Québec. Le fisc y a récupéré 50 millions de plus l'an dernier, une hausse de 40 %.

Si l'on se fie au ministre du Revenu, Lawrence Bergman, cette hausse ne serait qu'un début. « Pour moi, le potentiel est énorme », dit-il à propos des sommes recouvrées auprès des

entreprises qui font affaire au Québec sans y avoir leur siège social.

En 2003-2004, la vérification de ces grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 350 millions a donc rapporté 164,8 millions, selon les chiffres fournis à *La Presse Affaires* par le ministère du Revenu. L'année précédente, le total avait été de 116,9 millions.

Même si ces sommes représentent à peine 12 % du total récupéré par le fisc l'an dernier, le ministre Bergman les juge importantes pour une ques-

tion « d'équité » entre les entreprises québécoises qui paient leurs impôts. Ces 165 millions représentent quatre fois plus que les sommes récupérées à l'extérieur du Québec en 2000-2001.

La vérification hors-Québec est ce qu'il y a de plus payant au Ministère: les employés (un équivalent temps plein pour être plus précis, selon le jargon ministériel) ont récolté en moyenne 2,2 millions chacun l'an dernier.

Pour 2004-2005, même si on prévoit

que les sommes récupérées seront encore en hausse, à 180 millions, le ministre souligne que le rendement aura diminué à 1,8 million par employé. C'est un retour au ratio de 2002-2003.

Cela s'explique, selon le ministre Bergman, par l'ajout de nouveaux vérificateurs en septembre dernier, des recrues qui ont besoin de trois ans pour donner le maximum de rendement. Mais « j'aime le chiffre de 2,2 millions », ajoute le député de D'Arcy-McGee.

Une volte-face

En juin dernier, en transformant son ministère en agence, le ministre Bergman était tout fier d'annoncer qu'il allait embaucher 85 « supers-vérificateurs », des « porteurs de dossiers », pour reprendre l'expression du Ministère, venant essentiellement du secteur privé. Ces CA, CGA et CMA devaient permettre au Revenu d'aller chercher une expertise qu'il n'avait pas.

» Voir FISC en page 2

## AUJOURD'HUI

Ioukos vendue

Une société russe inconnue, mais soupçonnée de représenter les intérêts du Kremlin, a acheté aux enchères hier à Moscou la principale filiale de Ioukos.

PAGE 2

Spéculation ou crise

Le déséquilibre entre le dollar américain et l'euro est apparent depuis plusieurs années. Les banques centrales américaine et européenne ne montrent pas la moindre intention d'intervenir pour le moment. Cette attitude ne serait pas inquiétante, analyse Frédéric Wagnière

PAGE 2

La « culture Métivier »

IPL inc. a aidé à mettre en place au fil des décennies un vaste réseau de PME en soutenant ses employés qui voulaient se lancer en affaires. Cette stratégie a permis à cette petite entreprise familiale de Saint-Damien, située loin des grands centres, de faire sa place sur le marché international.

PAGE 4

Ventes accrues de motoneiges

Les ventes de motoneiges n'ont pas souffert de la décision de la juge Hélène Langlois, de sorte que les détaillants prévoient que l'année sera meilleure que les précédentes. « Le marché est fou, fou » soutient un concessionnaire.

PAGE 5

L'urgence d'agir

Pour Michèle Boisvert, la commission Coulombe a sonné l'alarme avant qu'il ne soit trop tard. À ses yeux, le Québec, collectivement, a devant lui une quinzaine d'années pour réagir et changer sa façon de concevoir la forêt. « Posons les gestes qui s'imposent, », résume-t-elle dans *Forum La Presse Affaires*

PAGE 6

Toute une résidence

Le magnat de la presse Rupert Murdoch est sur le point d'acquérir un appartement à New York pour la somme record de 44 millions de dollars américains, qu'il devra payer comptant.

PAGE 12

## LE CHIFFRE DU JOUR

1,1 milliard

Le gouvernement fédéral a enregistré un excédent budgétaire de 1,1 milliard de dollars en octobre, ce qui porte à 9 milliards l'excédent depuis avril 2004. La montée des surplus fédéraux s'explique par la croissance des revenus durant les sept premiers mois de l'exercice 2004-2005. Ceux-ci proviennent de l'augmentation des impôts des particuliers et des sociétés, de même que du produit net de 2,6 milliards venant de la vente des actions restantes de Petro-Canada.

Source: ministère des Finances du Canada

Acqu<sup>2</sup>ition.biz

Pour acheter ou vendre une entreprise: [www.acquization.biz](http://www.acquization.biz)

3264005A

3268385

## Petit train va loin



PHOTO ARMAND TROTIER, LA PRESSE

À la suite d'une histoire vraie survenue durant la période des Fêtes en 1995, Gilles Richard, comédien, photographe et écrivain spécialisé en organisation de spectacles de Noël, qui ne connaît absolument rien en matière de mécanique ou de trains, a entrepris une grande aventure. Cette année-là, il a fabriqué un train miniature pour un centre commercial. En 2004, il atteindra probablement le cap des 24 trains vendus et un million et demi de chiffre d'affaires. Nos informations en page 3.

# Repas de Noël et montres en or

JACINTHE TREMBLAY

VIE AU TRAVAIL

COLLABORATION SPÉCIALE

François Simard, technicien en chauffage et climatisation chez Honeywell, fait partie de la minorité de travailleurs qui, dans les sondages, affirment que leur contribution est reconnue dans leur entreprise.

Depuis la restructuration de Honeywell, les techniciens n'ont plus à se présenter au bureau pour recevoir leur affectation. Les communications se font principalement par téléphone portable et par ordinateur sans fil.

« J'ai beaucoup de latitude dans l'organisation de mon travail. Mon supérieur écoute mes suggestions et quand un client fait une plainte, il me demande d'abord ma version des faits avant de lui répondre », dit-il.

Pour François, la reconnaissance rime avec confiance et elle passe

Quand le patron offre le party de Noël, ça fait plaisir. Mais ça n'a rien à voir avec la reconnaissance tant souhaitée par les travailleurs.

d'abord et avant tout par les paroles et les gestes de son supérieur immédiat. Quand ce dernier communique avec lui pour lui donner un nouveau mandat, il lui dit très souvent: « Un client m'a demandé de lui envoyer un bon technicien. Peux-tu le rappeler? »

Même si François Simard est bien conscient que son patron s'adresse de la même façon à tous ses collègues, la formule lui fait plaisir. Il donne un autre exemple récent de confiance: « J'ai invité un très bon client au restaurant pour le remercier et mon patron a remboursé la facture, sans discussion », dit-il.

Les exemples de François recourent un élément clé de la définition de la reconnaissance d'Estelle Morin, professeur en management à HEC Montréal. « Un patron reconnaît son employé lorsqu'il lui

donne des responsabilités », résume-t-elle.

Le party de Noël

Denis Chênevert, professeur en gestion des ressources humaines à HEC Montréal, estime que la reconnaissance à laquelle s'attendent les travailleurs est « tout sauf une manifestation ponctuelle pendant la période des Fêtes ».

Plusieurs patrons ont cependant la conviction de faire un geste important en réunissant leurs employés autour du sapin, de petites bouchées et d'une piste de danse. « Tout le monde est invité, peu importe la qualité de son travail et son attitude. Un party souligne la contribution générale, rien d'autre », dit M. Chênevert.

Quelles sont les attentes des employés? « Ils veulent avoir un feed-

back personnalisé sur ce qu'ils font au quotidien. Ce type de pratique célèbre les bons coups. Elle a un impact considérable sur la mobilisation », précise l'universitaire.

Selon Denis Chênevert, les pratiques de reconnaissance doivent être publiques, transparentes et symboliques. Elles doivent survenir immédiatement ou peu de temps après le comportement ou la réalisation qu'elles sont destinées à encourager.

« Féliciter un employé derrière des portes closes peu créer des jalousies. Si la reconnaissance est publique et transparente, elle indique à tous ce qu'il faut faire », dit-il.

Lorsque cette reconnaissance s'accompagne d'avantages matériels, M. Chênevert insiste sur le caractère symbolique de ces présents.

» Voir REPAS en page 2

Participez à  
**BOURSTAD**  
20 000\$ en prix!

Gérez un portefeuille virtuel de 100 000\$ pendant huit semaines et gagnez sur tous les plans!

**Simulation d'investissements financiers**

**Du 9 février au 8 avril 2005**

Frais d'inscription **Grand public : 15 \$**

Inscrivez-vous avant le 28 janvier à [www.cyberpresse.ca/bourstad](http://www.cyberpresse.ca/bourstad)  
**(514) 864-4782 ou 1 800 665-6400** poste 44782

**cégep@distance**

# LA PRESSE AFFAIRES

## REPÈRES

### DOLLAR CANADIEN

|                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| <b>81,49</b> ¢ US | <b>SOMME REQUISE POUR ACHETER</b> |
| <b>VARIATION</b>  | <b>UN DOLLAR US:</b>              |
| <b>61,14</b> ¢ €  | <b>1,2271\$</b>                   |
|                   | <b>UN EURO:</b>                   |
|                   | <b>1,6357\$</b>                   |

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>TAUX PRÉFÉRENTIEL</b>           |
| <b>4,25%</b>                       |
| <b>TAUX DE LA BANQUE DU CANADA</b> |
| <b>2,5%</b>                        |
| <b>OR (NY gold)</b>                |
| <b>441,60\$ US</b>                 |
| <b>PÉTROLE (North sea brent)</b>   |
| <b>43,02\$ US</b>                  |



## FIN DE SÉANCE

### Horizon 2005

Notre chronique «Fin de séance» fait le point, du mardi au samedi, sur l'activité des sociétés québécoises et canadiennes en Bourse, et sur les nouvelles d'actualité qui ont des répercussions sur les cours boursiers.

Au cours des deux prochaines semaines, ne ratez pas le spécial de fin d'année préparé par notre journaliste **Réjean Bourdeau**.

## DILBERT



Mercredi 22 décembre  
**RÉDUIRE LA FACTURE D'IMPÔTS**

Jeudi 23 décembre  
**À QUOI S'ATTENDRE DES FONDS COMMUNS ?**

Vendredi 24 décembre  
**OÙ VONT LES FIDUCIES DE REVENUS ?**

Lundi 27 décembre  
**L'IMPACT DE L'ÉCONOMIE SUR LA BOURSE**

Mardi 28 décembre  
**SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE**

Mercredi 29 décembre  
**COMMENT RÉPARTIR VOS ACTIFS EN 2005**

Jeudi 30 décembre  
**L'ENTREPRISE BOURSIÈRE DE L'ANNÉE**

Vendredi 31 décembre  
**LES MEILLEURES ET LES PIRES PERFORMANCES EN 2004 ... ET LES PERSPECTIVES BOURSIÈRES 2005**

Lundi 3 janvier  
**À SURVEILLER EN 2005**

# La spéculation ou la crise



FRÉDÉRIC WAGNIÈRE

ANALYSE

Le déséquilibre entre le dollar américain et l'euro est apparu depuis plusieurs années mais ce n'est que récemment qu'il est reconnu officiellement. Les présidents des banques centrales américaine et européenne ont manifesté leur préoccupation sans, toutefois, esquisser la moindre intention d'intervenir pour le moment.

Cette attitude inhabituelle serait inquiétante si elle n'était pas conforme aux mandats des deux banques centrales et aux moyens dont elles disposent pour éventuellement influencer les taux de change. Cela peut paraître étrange, mais ce laisser-aller est plutôt rassurant dans la mesure où les tentatives d'intervenir des banques centrales dans le passé ont souvent attisé la spéculation et l'instabilité monétaire.

Pour la Réserve fédérale des États-Unis, la situation est très nette, parce que son mandat est d'assurer la stabilité de la monnaie et de favoriser le plein emploi. La question de la valeur extérieure du dollar est du ressort du secrétaire au Trésor. Alan Greenspan s'est donc toujours abstenu de préciser un niveau souhaitable pour le taux de change du dollar par rapport aux autres monnaies.

Cette attitude de la part de la Fed est, du reste, maintenant ancrée dans la tradition, du fait du rôle central du dollar dans le système monétaire international. Depuis la disparition du rôle de l'or dans les années 60, il n'a

jamais été question d'ajuster le taux du dollar. Or, avec l'émergence de l'euro comme monnaie mondiale, on peut en discuter, surtout si les États-Unis continuent à s'endetter à un rythme croissant.

Mais la Banque centrale européenne est encore moins bien placée pour influencer les marchés des changes. Son mandat est encore plus précis que celui de la Fed et consiste uniquement à assurer la stabilité des prix. De plus, il n'y a aucun pouvoir politique en Europe, comparable à celui du secrétaire au Trésor américain, capable de coordonner la politique fiscale et la gestion financière du gouvernement. M. Greenspan a au moins une idée assez précise des intentions du gouvernement au sujet du taux du dollar. Le président de la BCE, Jean-Claude Trichet, ne peut que constater qu'il n'y a aucune idée concrète au sujet du taux de l'euro à Bruxelles.

L'incertitude est donc totale car la Banque du Japon cherche à stabiliser le yen par rapport au dollar pour des raisons conjoncturelles, alors que la Banque du Canada et les banques européennes qui ne font pas partie de la zone euro poursuivent une politique essentiellement semblable à celle de la BCE, donc à assurer la stabilité interne de la monnaie. L'incertitude qui résulte de cette situation n'est pas une mauvaise chose. Après tout, l'incertitude est le propre d'un marché bien équilibré, quand personne ne peut prévoir avec certitude dans quel sens les prix vont évoluer. Dans ces circonstances, la spéculation qui, soit dit en passant, aide à équilibrer le marché, devient coûteuse et se limite d'elle-même. Ce n'est que quand un gouvernement ou une banque centrale cherche à imposer un taux de change peu réaliste que la spéculation prend des proportions dangereuses, comme au début des années 90,

quand le soutien artificielle de la livre sterling a permis à un George Soros d'encaisser des milliards, lors de l'inévitable dégringolade qui a suivi.

Il n'y a pas que les politiques actuelles des gouvernements et des banques centrales qui menacent la stabilité des marchés des changes et leur capacité de s'ajuster à de nouvelles contraintes. Le passé peut parfois se perpétuer de façon délétaire sans que personne n'y puisse rien.

Depuis des années, le Japon, la Chine et d'autres pays asiatiques ont maintenu le cours de leur monnaie à un taux fixe par rapport au dollar. Cela leur permet de développer leurs exportations pour garantir une forte croissance économique ou, dans le cas du Japon, pour éviter de sombrer dans une crise grave. Ces pays ont ainsi accumulé des réserves monétaires de plus de 1000 milliards de dollars.

Ces réserves sont gardées en grande partie sous forme de bons et d'obligations du Trésor américain rapportant environ 2 %, soit en terme réel des prêts sans intérêt. Si le dollar continue à baisser, ces placements qui ne rapportent rien pourraient même entraîner de lourdes pertes, lorsqu'elles seraient comptabilisées en monnaie nationale. Cela pose un dilemme pour des pays comme Hong Kong ou la Corée qui ne savent pas s'il faut continuer à soutenir le dollar, pour encourager leurs exportations, ou convertir leurs réserves en euro ou en sterling pour maintenir l'intégrité de leurs réserves monétaires. Mais une diminution de leurs avoirs en dollars pourraient précipiter la chute de la monnaie américaine. Ce scénario est peut-être exagéré, mais il montre dans quelle direction les esprits pourraient se lancer et ainsi déboussoler les marchés, en dépit du sang-froid dont font preuve MM. Greenspan et Trichet.

## Le fisc recouvre 50 millions de plus

FISC  
suite de la page 1

En septembre, l'offre d'emploi précisait que ces employés devaient avoir « la maîtrise de la langue anglaise, parlée et écrite », ce qui avait provoqué des hauts cris chez le syndicat des professionnels. Les salaires offerts étaient aussi plus élevés que ceux des fonctionnaires en poste, en plus de leur demander un horaire allongé.

Or, voilà que le ministre a changé son fusil d'épaule et annulé le concours externe. « La grande proportion » des nouveaux super-vérifica-

teurs sera donc embauchée à l'interne. « Je vois qu'on a le talent à l'interne, on a une bonne mobilisation et je veux continuer de les encourager », justifie le ministre.

Pour le syndicat des professionnels du gouvernement, la conversion du ministre aux qualités des gens de l'interne est bienvenue. « C'est clair que ça ne passait pas », dit la présidente du syndicat, Carole Roberge, en référence à ce recours à l'externe. La volte-face ministérielle, qui enlève l'exigence d'être membre en règle d'un ordre de comptable et qui réduit le degré de connaissance de l'anglais, « satisfait pas mal les gens à l'inter-

ne ». Tous secteurs confondus, le Revenu a récupéré l'an dernier 1,36 milliard après vérification, une hausse de 77 millions par rapport à l'année précédente.

« Ça a guidé mon choix, on a vraiment l'expertise à l'interne », confie encore le ministre Bergman.

Et pour les six premiers mois de l'année fiscale en cours, les chiffres sont encore en hausse. Le fisc a en effet récupéré 762 millions d'avril à septembre. Si la tendance se maintient, le fisc aura récupéré plus d'un milliard et demi cette année.

Mais ça, c'est une projection que le ministre ne veut pas faire.

ture et les valeurs », explique-t-il. Le Cirque du Soleil a adapté le principe de la montre en or en remettant des manteaux au design distinctif après cinq, 10 et 15 ans de service.

La cérémonie de remise des manteaux est immortalisée dans le journal interne de l'entreprise.

« Les formes de reconnaissance doivent être intimement liées à la culture de l'entreprise et aux particularités de ceux qui y travaillent. Un ingénieur n'a pas les mêmes désirs qu'un travailleur culturel », note M. Chênevert. Pour être appréciée, la reconnaissance, qu'elle soit officielle ou non, suppose donc que les gestionnaires soient attentifs et à l'écoute de leurs troupes.

## Repas de Noël et montres en or

REPAS  
suite de la page 1

« La reconnaissance ne doit en aucune façon être assimilée à la rémunération et même au boni. Ce dernier est un incitatif enchâssé dans les politiques. La reconnaissance doit être aléatoire », dit-il.

Certaines entreprises ont des programmes officiels de reconnaissance. Chez Pratt & Whitney, par exemple, les membres des équipes qui atteignent ou dépassent leurs objectifs reçoivent des chandails bronze, argent ou or.

« Un chandail, c'est peu de chose.

Mais tout le personnel en connaît la signification à l'usine », dit M. Chênevert.

### Montre en or

Malgré toutes les railleries dont a été l'objet la montre en or après 25 ans de service, Denis Chênevert estime que de tels symboles doivent être préservés.

« Il s'agit d'une forme de reconnaissance de la loyauté qui envoie un message puissant. Elle dit aux plus jeunes que l'organisation se soucie de la mémoire institutionnelle. C'est d'abord par les plus anciens que sont transmises la cul-



PHOTO MISHA JAPARIDZE, ASSOCIATED PRESS

Le siège social à Moscou du géant gazier Gazprom, contrôlé par l'État.

# Une société russe inconnue s'empare du joyau de Ioukos

MICHEL VIATTEAU  
AGENCE FRANCE-PRESSE

MOSCOU – Baikalfinansgrupp, une société russe inconnue, mais soupçonnée de représenter les intérêts du Kremlin, a acheté aux enchères hier à Moscou la principale filiale de Ioukos, pour 9,348 milliards de dollars, marquant le début de la fin pour le numéro un du pétrole russe.

Surgi de nulle part à la veille de la vente, le « groupe financier Baïkal », ignoré des milieux d'affaires à Moscou, a récemment été enregistré à Tver (nord-ouest).

C'était l'unique renseignement disponible à son sujet hier soir et l'origine des fonds nécessaires pour finaliser la transaction n'a pas été précisée.

Les représentants de Baïkal se sont esquivés immédiatement et les journalistes, qui suivaient les opérations sur un écran dans une salle voisine, n'ont pu les approcher.

Baïkal n'affrontait qu'un rival, Gazpromneft, la filiale pétrolière du géant gazier Gazprom, contrôlé par l'État. Gazprom, premier producteur de gaz au monde a commencé à afficher cet été de grandes ambitions dans le secteur pétrolier avec sa fusion avec le pétrolier public Rosneft.

Il avait annoncé son ambition de s'offrir le joyau de Ioukos, Iougangskneftegaz, pour se hisser directement à la hauteur des majors pétrolières mondiales. Les enchères n'ont duré que dix minutes. Les représentants de Baïkal, un homme et une femme, ont fait monter le prix d'un seul coup d'un demi-milliard de dollars. Ceux de Gazpromneft ont alors demandé l'autorisation de téléphoner. Après avoir terminé leur communication, ils n'ont pas renchéri et les trois coups de marteau traditionnels ont scellé la vente.

Cette vente de 76,79 % des ac-

tions de Iougangskneftegaz signe la fin du groupe Ioukos en tant que premier producteur russe de pétrole puisque cette filiale qu'il détenait à 100 % assurait à elle seule 62 % de sa production de brut.

Un porte-parole de Ioukos, Alexandre Chadrine, a immédiatement réagi en réaffirmant que la vente était « illégale » du point de vue du droit russe et international, « ce qui avait été confirmé par un tribunal indépendant et neutre » — celui de Houston, aux États-Unis.

« La compagnie estime que le vainqueur des enchères d'aujourd'hui s'est acheté pour 9 milliards de dollars un sérieux mal de tête », a ajouté M. Chadrine, cité par l'agence Interfax, faisant allusions à de futures poursuites judiciaires.

Mais il s'agit aussi d'un coup très dur pour Ioukos, dont la faillite semble désormais inévitable, a estimé Tim Osborne, le directeur exécutif du holding Menatep qui réunit les principaux actionnaires du groupe pétrolier, dont son ex-patron Mikhaïl Khodorkovski, en prison depuis 14 mois.

« Je pense qu'il sera très difficile de maintenir Ioukos comme entité viable, alors qu'il doit 27 milliards de dollars au fisc dont 10 milliards (seulement) viendront de la vente de Iougangskneftegaz », a dit M. Osborne à l'AFP.

« Je dirais que la faillite est inévitable, mais c'est à la direction d'en décider », a-t-il ajouté par téléphone depuis Londres.

Quant au mystérieux acheteur, toutes les hypothèses étaient ouvertes hier soir, mais celles d'une société écran agissant en réalité pour le Kremlin, qui souhaite reprendre le contrôle des ressources énergétiques du pays, étaient nettement privilégiées.

Le maître de Iougangskneftegaz contrôlera 11,63 milliards de barils de brut, soit 17 % des réserves russes.

# Un homme d'affaires au coeur d'enfant

YVES GINGRAS

Imaginez-vous tout petit encore. Vous attendez avec impatience l'arrivée du père Noël qui doit faire irruption d'un moment à l'autre dans le centre commercial. Mais déception... le train transportant l'illustre personnage se brise et le père Noël ratara son rendez-vous avec les enfants.

Vous êtes déçu et quittez le centre commercial le coeur gros. Sauf qu'ici, il s'agit d'une histoire vraie survenue en décembre 1995 et que le spectateur le plus attristé n'est pas un petit bambin aux cheveux bouclés et aux grands yeux baignés d'un océan de larmes. Non ! Il s'agit d'un adulte, chargé de l'organisation du spectacle de Noël, qui possède une âme d'entrepreneur et.... d'enfant encore. À cause du contretemps, l'organisateur avait dû renvoyer à la maison près de 40 maquilleurs, comédiens et autres employés.

L'arrivée manquée du père Noël l'a turlupiné durant tout le temps des Fêtes à un point tel qu'en janvier il téléphone à la directrice du centre commercial, Place Longueuil, et lui offre de construire un train qui soit fiable si elle s'engage à le louer pour au moins deux ans. La directrice accepte.

Pourtant, Gilles Richard, comédien, photographe et écrivain spécialisé en organisation de spectacles de Noël, ne connaît absolument rien en matière de mécanique ou de trains. Et les artistes ne sont pas reconnus dans le monde des affaires pour leur sérieux. « La directrice nous connaissait et elle savait que nous étions ponctuels et que nous respectons nos engagements », explique M. Richard.

C'est alors le début d'une grande aventure. En 1996, il ne fabrique qu'un seul train pour la période de Noël. En 2004, il atteindra probablement le cap des 24 trains vendus et du million et demi de chiffre d'affaires. Le Japon est devenu le premier marché et, si tout va bien, il compte vendre 36 trains en 2005, dont huit dans l'Empire du soleil levant.

« Le nom Wattman et le numéro de téléphone de l'entreprise à Montréal sont affichés bien en vue dans chacun des wagons et il arrive que des Japonais enthousiastes en train de faire une balade prennent leur cellulaire et me téléphonent pour me dire que leurs enfants s'amuseaient comme des petits fous », raconte avec fierté M. Richard, qui n'arrive pas encore à s'expliquer son succès au Japon.

« Nous rencontrons souvent notre partenaire japonais lors des foires de l'IAAPA (International Association of Amusement and Park Attractions) à Orlando, en Floride. Nous sommes une douzaine, Québécois comme Japonais, qui allons souper ensemble et nous avons toujours beaucoup de plaisir même si plusieurs des Nippons ne parlent ni anglais ni français et que nous, de notre côté, ne parlons pas japonais », ajoute-t-il.



PHOTO ARMAND TROTTIER, LA PRESSE

La société de Hochelaga-Maisonneuve fabrique maintenant un véhicule qui sert de navette dans les grands stationnements, les sites touristiques, les complexes hôteliers, lors de festivals, etc.

« Au début, j'ai dû prêter à mon partenaire japonais un train pour qu'il puisse vérifier de visu l'efficacité de celui-ci et on m'a dit de prendre garde car il pourrait copier mon prototype. Or, rien de tel ne s'est produit. Au contraire, il ne cesse de passer de nouvelles commandes depuis. » Plus de 23 trains de Trams sont sur les rails actuellement au Japon.

Si tout va pour le mieux aujourd'hui, la route vers le succès fut ardue, toutefois. « Avoir su que ce serait aussi exigeant, je ne suis pas sûr que j'aurais embarqué », commente M. Richard. La recherche de capitaux fut particulièrement épineuse. « Et tout cela pour des *peanuts* ! J'ai un conseil à donner aux jeunes entrepreneurs. Ne perdez pas trop de temps à courir après d'éventuels investisseurs mais investissez-vous entièrement dans la vente de votre produit. »

« Ma première étape a été de me rendre au centre commercial et d'inspecter le train défectueux pour en apprendre plus sur la conception de celui-ci et déceler ses défauts. Je me suis rendu compte qu'il s'agissait en fait d'un kart de golf qui était trop large pour les allées des centres commerciaux », observe l'entrepreneur.

Les trains de Wattman reposent maintenant sur des moteurs électriques fabriqués par Motrec, fabricant de véhicules d'entrepôts et d'aéroports de Sherbrooke. M. Richard porte une attention particulière à l'achat chez nous lorsqu'il procède au choix de ses fournisseurs. Le plus de pièces

possible sont fabriquées au Québec.

De plus, notre artiste entrepreneur n'est pas peu fier d'affirmer que ses trains respectent l'environnement. « Aucune pollution n'est émise par mes trains. Tout est électrique », déclare-t-il avant de faire remarquer que les tuyaux en métal qui ornent ses trains proviennent de pièces récupérées de vieux systèmes de chauffage. Même la vapeur émise, pour simuler la réalité des voyages du XIX<sup>e</sup> siècle, est faite à base d'eau pour s'assurer que tout soit propre.

Wattman ne lésine pas non plus sur la sécurité des jeunes... et des moins jeunes qui montent à bord de ses wagons. Les freins s'actionnent automatiquement dès que le wattman (le conducteur du train) lève le pied de l'accélérateur. Les trains peuvent circuler jusqu'à 15 heures en terrain plat sans avoir besoin d'être rechargés. Comme de raison, le rayon d'action diminue s'il y a des petites côtes à monter.

Wattman Trains et Trams ne se contente plus de ne faire que des trains pour les parcs ou les centres commerciaux. La société de Hochelaga-Maisonneuve fabrique maintenant un véhicule qui sert de navette dans les grands stationnements, les sites touristiques, les complexes hôteliers, lors de festivals, etc. Le Tram Express peut véhiculer jusqu'à 40 personnes (enfants et adultes) ou 24 adultes. On peut d'ailleurs voir un Tram au parc de la Visitation.

M. Richard travaille également à d'autres projets. Par exemple, il

aimerait mettre au point un véhicule pour les aéroports. Toutefois, ces projets sont actuellement sur la glace faute de moyens financiers. « La création d'un prototype exige au moins 500 000 \$, de nos jours », observe M. Richard. « Ce n'est pas comme mon premier train où l'on dessinait nos prototypes sur le plancher pour avoir une idée de ce que l'on faisait. » M. Richard se contente donc pour l'instant de ses trains.

Mais sait-on jamais ? Il est toujours permis d'espérer lorsqu'on croit au père Noël. Gilles Richard, lui, y croit. Ça fait plus de 20 ans qu'il gagne sa vie grâce à lui.

## L'ENTREPRISE

### Wattman Trains et Trams

Siège social et usine :  
**Dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal**

Année de fondation : **1996**  
Toutefois, en 2000, M. Richard a vendu son agence de spectacles pour se consacrer entièrement à Wattman

Nombre d'employés : **12**

Chiffre d'affaires :  
**Environ 1,5 million de dollars**

Propriétaire : **Gilles Richard**

Marchés : **Japon, États-Unis, Pakistan, Allemagne, Italie, Brésil, Salvador, Canada, Islande, etc.**

RAYMOND WEIL  
GENEVE

Parsifal

EVEREST  
CHERBAKA  
Joaillerie • Bijouterie Depuis 1950

8910, BOULEVARD LAJEUNESSE, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2M 1R9  
téléphone (514) 388-5358 fax (514) 388-2562

RAM 1500 4 X 4 • RAM 3500 • RAM 2500 • DURANGO • DODGE GRAND CARAVAN • CARAVAN CARGO • CARAVAN •

NE TOURNEZ PLUS EN ROND  
AVANT DE LOUER OU ACHETER  
UNE DODGE CARAVAN

Composez 514-CARAVAN

 Pour avoir le meilleur prix et service  

3279167

RAM 1500 4 X 4 • RAM 3500 • RAM 2500 • DURANGO • DODGE GRAND CARAVAN • CARAVAN CARGO • CARAVAN •



cyberpresse.ca

Toutes les conditions de ski sont à  
une seule adresse : [cyberpresse.ca/skinet](http://cyberpresse.ca/skinet)

IPL inc.

# Mission: propager l'esprit d'entreprise

IPL a aidé à mettre en place au fil des décennies un vaste réseau de PME en soutenant ses employés qui voulaient se lancer en affaires. Cette stratégie a permis à cette petite entreprise familiale de Saint-Damien, située loin des grands centres, de faire sa place sur le marché international. En 2004, IPL est devenu un leader dans le moulage du plastique en Amérique du Nord.

LOUIS JACQUES FILION  
COLLABORATION SPÉCIALE

« On aime laisser aux autres de l'espace, on leur donne d'ailleurs l'autonomie nécessaire pour réaliser leur projet. »

Par ces quelques mots, le président et chef de la direction de IPL inc., Julien Métivier, exprime de quelle manière son entreprise valorise l'esprit entrepreneurial, qui a fini par créer un effet d'entraînement ayant largement dépassé les frontières de la compagnie. Cela s'est concrétisé par la création d'une trentaine de PME dans la région de Bellechasse.

Sans que cela n'ait été une stratégie explicite au départ, on est ainsi passé du soutien à l'intrapreneuriat au soutien à l'extrapreneuriat.

La direction d'IPL s'est ainsi dotée au fil des années d'un précieux réseau de partenaires d'affaires qui explique sa croissance accélérée.

Ce réseau de PME performantes constitue un avantage concurrentiel pour IPL, une société qui emploie plus de 1100 personnes et fabrique quelque 500 produits dans ses quatre usines situées à Saint-Damien, Saint-Lazare et Lawrenceville au Québec, et à Edmundston au Nouveau-Brunswick.

L'approche provient du raisonnement suivant : pour croître, il faut savoir se concentrer sur ses compétences de base. IPL ne peut pas être spécialiste dans toutes les activités reliées à son secteur de fabrication. Grâce à son réseau de PME qu'elle a aidé à mettre sur pied, IPL peut offrir à ses clients des produits de meilleure qualité, mieux ajustés à leurs besoins, à des prix plus compétitifs.

## Bénéfice pour IPL

Les clients exigent souvent la production d'un ensemble de pièces. Étant donné qu'IPL oeuvre dans un secteur à haute technicité, cela nécessite des expertises complémentaires pointues. Ainsi, certaines pièces sont sous-traitées à des entreprises essayées. Cette stratégie d'impartition permet aussi à IPL d'offrir des services complémentaires à sa clientèle, un atout distinctif qui fait toute la différence lors de la négociation de certains contrats.

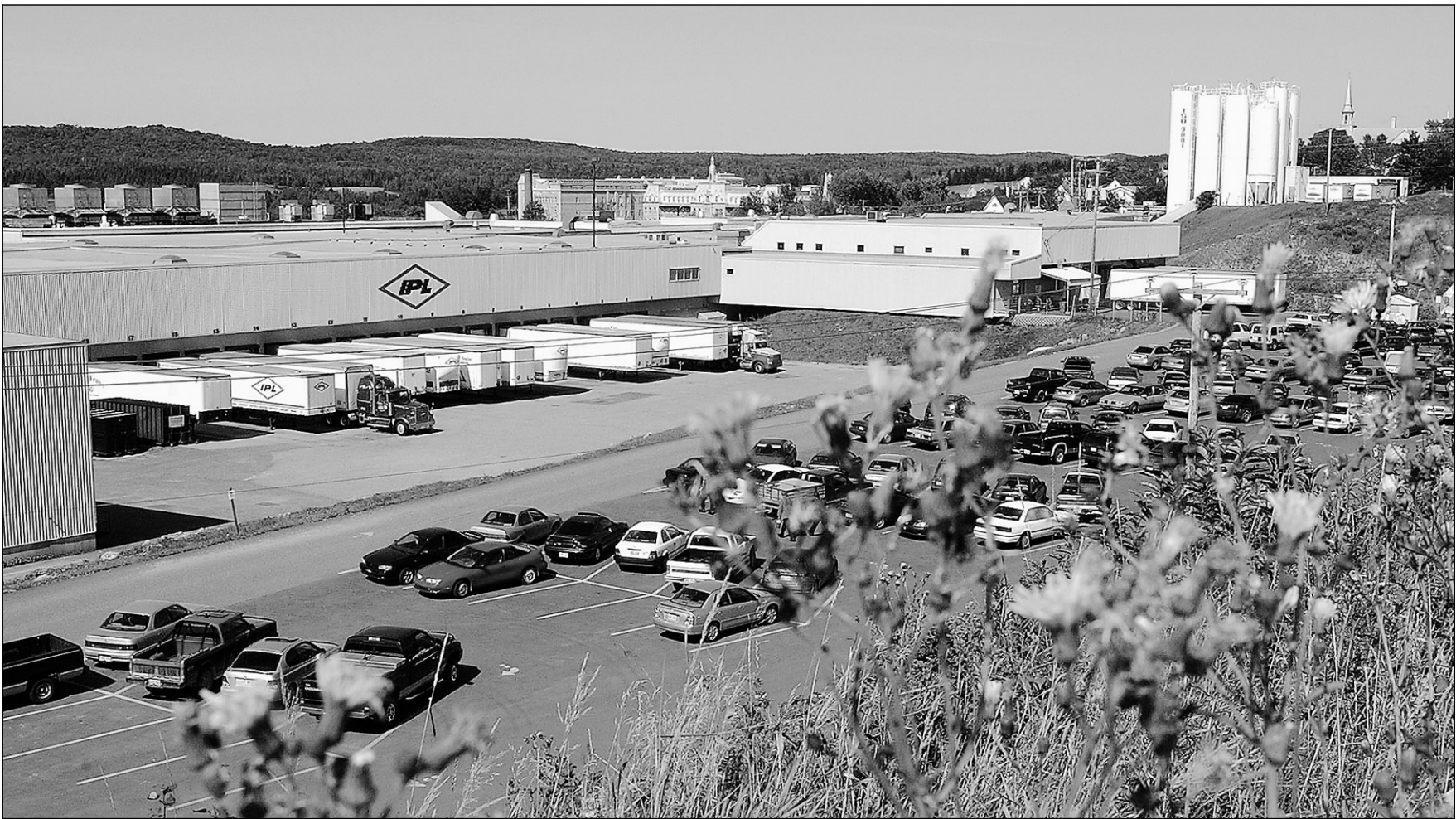


PHOTO OPTIMAGE/LE SOLEIL ©

Le succès même d'IPL permet de croire en un avenir prometteur pour les entreprises satellites qui contribuent autant au développement de Saint-Damien et de la région que d'IPL elle-même.

Par ailleurs, le fait de diriger un client à la PME Plastiques Moore pour une petite pièce, par exemple, évite d'envoyer un client chez un concurrent qui en profiterait peut-être pour offrir d'autres produits habituellement fournis par IPL.

De plus, en référant des clients à des entreprises de son réseau, pour la fourniture de produits connexes à ses propres activités, IPL peut mieux se concentrer sur ses marchés cibles et demeurer plus concurrentielle dans ses propres domaines de spécialisation.

IPL réalise aussi par ce système des économies d'échelle, entre autres sur le coût des matières premières. Il n'est pas rare qu'IPL achète de la matière première pour les PME es-

saimées. Le pouvoir d'achat n'est que plus grand.

## La région en profite

Employeur important, l'entreprise compte maintenant deux divisions principales : celle de l'emballage et celle de l'industrielle (pièces d'automobiles, manutention et bacs).

Ses clients se situent au Québec (40 % des revenus), en Ontario (20 %) et aux États-Unis (40 %). IPL est un important fournisseur de pièces de plastique pour la fabricant automobile Ford et Bombardier produits récréatifs (BRP).

Ouvrant dans un secteur de haute technicité, IPL se doit d'être innovante. Plus de la moitié des 500 produits qu'elle fabrique actuellement

n'existait pas en 1995. Son équipe de R&D compte plus de 40 ingénieurs. Elle contribue donc à créer en région des emplois de haute qualité.

Au fil des ans, elle a délaissé plusieurs lignes dont certaines ont été reprises par des employés qui ont continué à les exploiter en créant à leur tour de nouvelles entreprises.

La façon de faire avec la famille Lachance semble avoir servi de modèle. Les Industries Émile Lachance ont repris, en 1979, la ligne des balais et articles ménagers qui avait fait la renommée des Industries Provinciales Limitée (IPL) au cours des années 1950 et 60.

On a créé un milieu de solidarité entrepreneuriale et de complémentarité des savoirs. Le succès même d'IPL permet de croire en un avenir prometteur pour ces entreprises satellites qui contribuent autant au développement de Saint-Damien et de la région que d'IPL elle-même.

« Il y a au moins entre 30 et 35 % du chiffre d'affaires actuel d'IPL qui s'explique par notre réseau d'entreprises satellites », dit Jean-Marie Chabot, vice-président au développement. Il précise qu'une évaluation du nombre des emplois créés par essaimage démontre que, dans l'ensemble, pour chaque emploi créé par une entreprise essayée, un emploi additionnel a été créé chez IPL. Dans bien des cas, c'est IPL qui agit en tant que sous-traitant ou pour fournir les produits de plastique dont a besoin une essayée pour continuer à progresser dans le marché qu'elle vise. Par exemple, Les Équipements d'érablière CDL a besoin de produits fabriqués par IPL pour maintenir leur expansion dans le marché nord américain.

Par contre, la proportion du chiffre d'affaires des essayées en provenance d'IPL tend à diminuer avec le temps.

Après cinq ans, c'est moins de 50 % du chiffre d'affaires qui est réalisé avec IPL. Après dix ans, moins de 20 % ; les PME se se diversifient et développent d'autres clients.

## La « culture Métivier »

Comment l'essaimage se réalise-t-il dans les faits ? Par le soutien fourni à un membre du personnel par l'entreprise mère, une façon de faire

bien intégrée dans la « culture Métivier ». Les dirigeants d'IPL ont le souci de fournir des conseils judicieux, tirés de leur propre expérience de la direction des entreprises et de la pratique des affaires.

En 2004, la principale forme de soutien vient de la possibilité de consulter un grand nombre d'experts travaillant au sein d'IPL.

Les premiers essaimages datent du début des années 60. Le fondateur, Émile Métivier, était toujours prêt à donner un coup de main. Un des préceptes de sa philosophie pouvait se résumer ainsi : « Tout le monde gagne à aider un autre à accomplir quelque chose ».

Que ce soit comme maire ou comme entrepreneur, il aimait voir ses concitoyens contribuer au développement de leur milieu.

Soutenir les entrepreneurs, aider les gens à créer des entreprises sont devenus des pratiques courantes et bien vues par les gens de Saint-Damien et des environs.

« Inutile d'écraser les autres car ils sont nos alliés. Si on les aide, ils ne deviendront pas des concurrents », dit aujourd'hui Julien Métivier.

L'essaimage n'est toutefois pas appliqué à tout prix. Mais une règle de base prévaut dans la famille Métivier : « À prix égal et à qualité égale, on favorise la famille et les gens du milieu ».

Le Centre de cas de HEC Montréal propose la version intégrale du cas « IPL inc. ou comment propager une culture entrepreneuriale dans son milieu! » ([www.hec.ca/centredecas](http://www.hec.ca/centredecas)), coécrit par J.Bilodeau, C. Ouellet, D. Luc et L.J. Filion. Le cas est aussi disponible dans le livre « L'essaimage d'entreprises. Vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales », publié par Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship aux Presses HEC Montréal.

L'auteur est professeur titulaire et directeur de la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier à HEC Montréal.

////////////////////

Nos remerciements à Marie-Hélène Jobin, directrice du Centre de cas à HEC Montréal, qui a coordonné cette série de cas publiés dans *La Presse Affaires*. De retour le lundi 17 janvier 2005.

EXCEPTIONNELLEMENT  
PUBLIÉE LE LUNDI 27 DÉCEMBRE

LA SUPERGRILLE  
DU MOIS  
LA PRESSE

LAROUSSE

EN DÉCEMBRE,  
cinquante gagnants mériteront le dictionnaire  
LE PETIT LAROUSSE GRAND FORMAT  
et un t-shirt La Presse.

À SURVEILLER  
LUNDI

3280506A

700

Affaires

OCCASIONS D'AFFAIRES

PRÊTS et subventions des gouvernements pour votre petite entreprise existante ou nouvelle. Appelez 1-800-417-2927.

716

SERVICES SPÉCIALISÉS

INCORPORATIONS! Constituer une compagnie pour aussi peu que 99\$ + frais. Société fédérale ou compagnie québécoise. Recherche de nom NUANS pour 25\$. Minutes annuelles pour 50\$/an, mise à jour corporatif. 1-866-906-2677 ou [www.CentreCorporatif.ca](http://www.CentreCorporatif.ca).

800

Avis

AVIS LÉGAUX, APPELS D'OFFRES

801

AVIS AUX CRÉANCIERS ET AUTRES

Toutes créances contre la **SUCCESSION STEPHEN G. REVAY**, anciennement de la ville de Westmount, qui est décédée le 22 septembre 2004, doivent être déposées au bureau des représentants corporatifs soussignés avant/ou le 20 janvier 2005, par la suite les soussignés distribueront les biens de ladite succession en considérant seulement les créances déjà adressées. Daté à Montréal ce 20 décembre 2004, La Société Canada Trust, 1000 boul. de la Gauchetière, bureau 2700, Montréal, Québec, H3B 4W5

AVIS AUX CRÉANCIERS ET AUTRES

Toutes créances contre la **SUCCESSION HARRY EASTON**, anciennement de Montréal, qui est décédé le 5 novembre 2004, doivent être déposées au bureau des représentants corporatifs soussignés avant/ou le 20 janvier 2005, par la suite les soussignés distribueront les biens de ladite succession en considérant seulement les créances déjà adressées. Daté à Montréal ce 20 décembre 2004, La Société Canada Trust, 1000 boul. de la Gauchetière, bureau 2700, Montréal, Québec, H3B 4W5

AVIS de clôture d'inventaire

PRENEZ Avis que **ROSE DUBÉ PLANTE**, 1580 Gendron, #1, Mont-Joli, Qc., G5H 3W4, est décédée le 2 août 2003. Un inventaire des biens peut être consulté au **TRUST BANQUE NATIONALE**, 2600, boul. Laurier, Tour de la Cité, bureau 900, Dte-Foy, Qc., G1V 4V7.

850

AVIS DE DISSOLUTION  
CHANGEMENTS DE NOM

PRENEZ AVIS QUE la compagnie **9104-3976 QUÉBEC INC.**, constituée en vertu de la Loi sur les compagnies du Québec, demandera à l'inspecteur général des institutions financières la permission de se dissoudre.  
Pierre Aubertin, comptable  
R 850



# FORUM

## ÉDITORIAL

# Forêts: l'urgence d'agir



mboisver@lapresse.ca

MICHÈLE BOISVERT

Après une vaste consultation à l'échelle du Québec, la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique a remis son rapport la semaine dernière. Un rapport costaud dont la qualité, la rigueur et la pertinence ont fait l'unanimité. Il ne fait aucun doute que le travail accompli par les membres de la commission présidée par Guy Coulombe a été fait avec sérieux. Le constat auquel arrive cette commission ne peut donc pas être remis en cause, et ce constat est grave : la forêt du Québec est surexploitée.

Heureusement, nous ne sommes pas encore au bord du gouffre. Mais si aucune mesure corrective n'est prise, nous risquons de nous y trouver d'ici une quinzaine d'années. Pour éviter cette crise, la commission suggère un virage important qui passe notamment par une réduction immédiate de 10 % des récoltes de

**Nous avons une quinzaine d'années pour réagir et changer notre façon de concevoir la forêt.**

sapins, d'épinettes, de pin gris et de mélèze. Même si cette recommandation va faire mal à l'industrie forestière, elle doit absolument être appliquée. Mieux vaut une adaptation douloureuse aujourd'hui, qu'une crise majeure dans 15 ans.

On ne peut nier que, pour l'industrie forestière, cette recommandation arrive à un bien mauvais moment. L'industrie du papier journal stagne et ses perspectives d'avenir sont peu reluisantes, l'industrie du bois d'oeuvre souffre des quotas imposés par les États-Unis, la hausse du dollar canadien fait mal et la concurrence internationale s'intensifie. Ces difficultés réelles ne doivent pas cependant empêcher ceux qui vivent de l'exploitation de la forêt de faire face à la réalité. Tenter de gagner du temps et reporter l'échéance des réductions de coupe ne feraient qu'aggraver la situation. Une telle attitude mettrait en péril un important pan de notre économie et me-

nacerait la survie même de nombreuses municipalités.

Les chiffres fournis par la commission Coulombe sont éloquentes quant à l'importance du secteur forestier pour l'économie du Québec et celle des régions. Cette industrie représente quelque 100 000 emplois directs et plus de 10 milliards de dollars en valeur ajoutée. Au total, 245 municipalités du Québec se sont développées autour de la transformation du bois. Pour 153 de ces municipalités, la transformation du bois représente plus de 90 % des activités manufacturières, alors que 119 d'entre elles n'en ont aucune autre.

Pour assurer la pérennité de la forêt, l'industrie doit donc se comporter autrement et apprendre à ménager la ressource. Des études ont démontré par exemple que les scieries non intégrées, c'est-à-dire qui ne sont pas la propriété de grandes papeteries, utilisent à meilleur escient le bois qu'elles transforment. C'est une preuve qu'il y a moyen de mieux utiliser la ressource.

D'autre part, en ne se limitant pas uniquement à couper des planches, ce que l'on appelle la première transformation du bois, l'industrie pourrait créer des emplois qui compenseraient en partie pour les pertes anticipées. Déjà, les activités de deuxième et troisième transformation au Québec ont entraîné la création de 3000 emplois au cours des trois dernières années. L'industrie doit poursuivre sur cette lancée, faire preuve d'audace et d'invention. Le défi est de taille, mais il n'est pas insur-

montable

Quant au gouvernement du Québec, il doit, dans un premier temps, avaliser la réduction des récoltes préconisée par la commission Coulombe. Pour en atténuer les effets, Québec devra rapidement intervenir pour favoriser une plus grande diversification économique des régions. Il faudra aussi aider les entreprises qui voudront investir dans la deuxième et troisième transformation du bois et améliorer leurs méthodes de production. Le gouvernement devra également encourager les programmes de formation de la main-d'oeuvre, pour que ceux qui perdront leur emploi soient en mesure de se trouver du travail ailleurs.

La commission Coulombe a sonné l'alarme avant qu'il ne soit trop tard. Nous avons, collectivement, une quinzaine d'années pour réagir et changer notre façon de concevoir la forêt. Posons les gestes qui s'imposent, sinon nous nous préparons à plusieurs autres Huntingdon.

## OPINION

### À la défense de ce que fut Innovatech

ANDRÉ DUQUENNE

**L'auteur a été cofondateur et vice-président d'Innovatech du Grand Montréal. Il est présentement président de T2ic Inc. Il répond ici aux critiques qui ont été formulées à l'égard d'Innovatech du Grand Montréal, qui vient tout juste d'être vendue à Collier Capital, de Londres.**

L'opposé de « pertes », c'est « profits ». Mais ce n'est pas là la mission d'un gouvernement. Un gouvernement doit mettre en place les moyens et incitatifs pour créer la richesse et voir à la redistribuer.

Innovatech n'était pas une société d'État comme la SAQ ou Hydro-Québec, qui ont le pouvoir d'augmenter leurs tarifs à même les poches des contribuables et ainsi créer du profit. Innovatech était une société bénéficiant de l'aide de l'État pour relever le défi technologique de la grande région de Montréal.

Et ce fut un succès avec la création (de 1992 à 1997, soit de mon temps à Innovatech) de plus de 2200 nouveaux emplois de qualité générant de bons salaires. Plusieurs sociétés sont alors entrées sur le marché boursier et ont connu un franc succès. Je pense ici à Cognicase partie de cinq emplois, en 1994, et finissant avant son acquisition par CGI, en 2002, à près de 5000 emplois. Je pense à Positron Fiber System, qui avait deux emplois et montant à près de 500. De même pour Tecsys, l'Adopt Technologies (récemment vendue), Systemcorp (aussi vendu à IBM) et Ingenuity (encore aux mains de Québécois), etc.

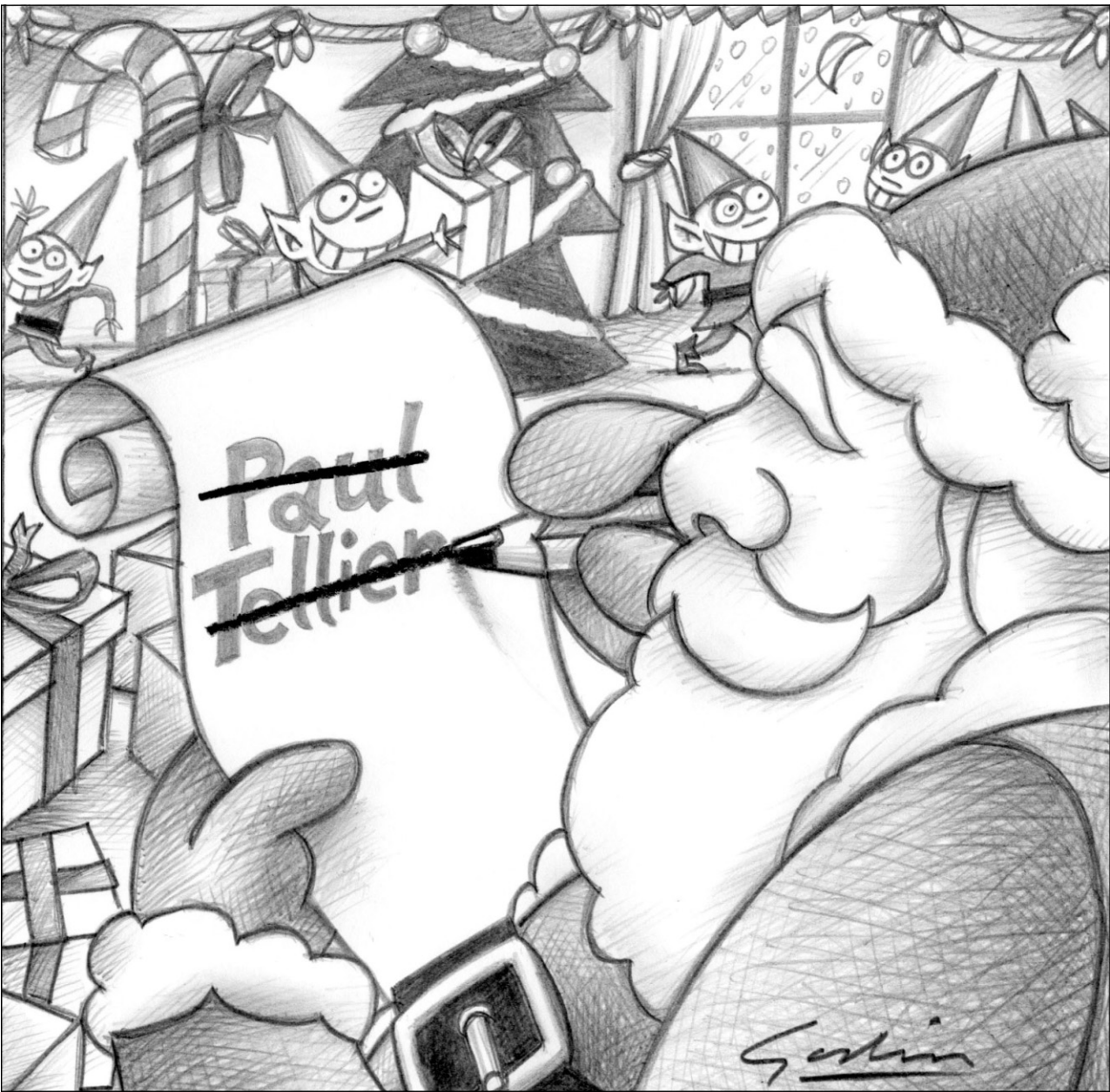
De plus, pour chaque dollar investi

de Innovatech, nous sommes allés chercher quatre dollars d'investissements du secteur privé. Un beau PPP n'est-ce pas ? Montréal s'est retrouvée quelque temps 12<sup>e</sup> au classement mondial des meilleures villes en technologie de l'information.

Cette création d'entreprises, cet élargissement des connaissances et d'emplois de qualité ont eu des effets positifs sur l'économie dont personne ne tient compte dans le bilan d'Innovatech. Un bassin d'entreprises technologiques attire d'autres entreprises à cause de l'expertise de la main-d'oeuvre, ainsi que des connaissances acquises lors de développements technologiques. Les emplois de qualité ont généré de bons salaires qui contribuent à l'économie : impôts, taxes municipales, TVQ et TPS. Bref un mieux vivre pour le salarié et un retour non négligeable et mesurable pour le gouvernement.

Le bureau de la statistique du Québec énonçait il y a quelque temps que un dollar en provenance du gouvernement injecté dans le secteur public générerait entre 2 et 3 dollars de revenus au gouvernement par le biais de la taxation et d'impôts de toutes sortes.

Le premier ministre Daniel Johnson, à l'époque de la création d'Innovatech du Grand Montréal, avait bien compris cette mission de faire du Québec un lieu de savoir technologique qui seul peut concurrencer les nations développées et en devenir. Malheureusement la bulle a éclaté, les profits aussi. Et bien des entreprises encore jeunes n'ont pas résisté au crash. Ça, ce n'est pas la faute d'Innovatech du Grand Montréal.



éric godin studio@ericgodin.com

DROITS RÉSERVÉS

## LES AFFAIRES SONT LES AFFAIRES

# Le royaume du syndicalisme: une suite et des solutions

## Il est légitime de remettre en question le rôle du syndicalisme au Saguenay—Lac-Saint-Jean

NATHALY RIVERIN



**L'auteure est directrice du Centre de vigie sur la culture entrepreneuriale (Fondation de l'entrepreneuriat) et du projet GEM Canada (HEC Montréal). Ce**

**texte fait suite à la chronique précédente de M<sup>me</sup> Riverin, publiée dans cette page le 22 novembre dernier.**

Selon une étude de l'institut Fraser publiée en septembre 2004, le Québec afficherait le plus haut taux de syndicalisation en Amérique du Nord, 40 % de la main-d'oeuvre y étant syndiquée. Cette proportion atteindrait 45,1 % au Saguenay—Lac-Saint-Jean, selon des estimations de Statistique Canada (passant de 20,1 % dans le commerce de détail à 81,3 % dans l'administration publique).

La même étude démontre que les entreprises syndiquées ne performant pas aussi bien au niveau de la croissance de la productivité, des investissements en capital et en recherche et développement, de la création d'emplois et de la profitabilité comparativement aux entreprises non syndiquées. Tout en identifiant les avantages de la syndicalisation (protection de l'ancienneté, des droits des travailleurs, meilleures conditions de travail), les auteurs concluent que le cumul des effets de la syndicalisation est incontestablement négatif.

Je ne suis pas une antisindicaliste mais, considérant ces faits, je crois qu'il est légitime de questionner le rôle du syndicalisme au Saguenay—Lac-Saint-Jean. Je pense qu'il est prioritaire que d'autres acteurs portent les dossiers du développement économique dans cette région et proposent de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire.

L'histoire nous rappelle que ce sont les petites et moyennes entreprises qui jouent le rôle d'amortisseurs des chocs économiques. Ce

fut le cas pendant la crise des années 1980, et encore en 1990 alors que les grandes entreprises redessinaient leur structure organisationnelle. Ces mêmes PME, grâce à leur flexibilité et leur créativité, ont contribué à redynamiser le tissu économique subséquent à ces crises.

La communauté d'affaires est au coeur du développement économique de toute région. Elle doit participer aux réflexions et être au coeur des solutions. C'est la communauté des gens d'affaires du Saguenay—Lac-Saint-Jean qui est la mieux placée pour vendre la région aux investisseurs étrangers ou pour décourager d'autres entrepreneurs à venir s'y installer s'ils considèrent que le climat y est difficile. Elle est en contact avec le monde des affaires de l'extérieur

**Il y a deux façons de réagir face à l'émergence de la Chine : on peut y voir une menace pour nos emplois ou une chance d'y vendre nos bleuets.**

de la région et du Québec. Demandez donc aux entrepreneurs du coin s'ils recommanderaient à leurs fournisseurs de venir s'y installer.

Le type de leadership d'une organisation influence grandement les résultats. On a pu le constater la semaine dernière par le changement de direction de Bombardier. C'est un entrepreneur qui a développé cette belle réussite québécoise et c'est un gestionnaire qui l'a restructurée. Le raisonnement est le même à l'échelle d'une région. Au fait, combien d'entrepreneurs siègent au sein de la Conférence régionale des élus ?

**L'ambition de chacun**

La population a aussi un rôle déterminant à jouer. Elle peut demander à l'État d'intervenir ou s'appuyer sur les représentants syndicaux pour trouver des solutions. Elle pourrait aussi changer carrément de paradigme et prendre

le virage entrepreneurial. Paul-Arthur Fortin, le pionnier en la matière au Québec, mentionne que l'entrepreneuriat est le moyen des gens pauvres qui veulent s'en sortir. Ils innovent dans la façon de répondre à l'environnement avec les moyens qu'ils ont. Ils voient des ouvertures là où d'autres perçoivent des menaces. Dans le cas de la Chine par exemple, il y a deux façons de réagir. On peut y voir des menaces pour nos emplois ou une chance d'y vendre nos bleuets.

Le corollaire est tout aussi vrai. La réussite de chacun dépend de l'ambition collective. Si l'ambition collective est de valoriser l'entrepreneuriat alors nous assisterons à la création d'autres entreprises et les emplois viendront. Les entrepreneurs véhiculent les valeurs entrepreneuriales, d'où mon entêtement à vouloir les mettre sous les projecteurs. Les données du Global Enterprise Monitor (GEM) démontrent que vous avez deux fois plus de chances de vous orienter vers une carrière en affaires si vous connaissez personnellement un entrepreneur. L'implication sociale, économique et politique de ces derniers est donc essentielle.

Il existe plusieurs moyens de mobiliser les entrepreneurs afin qu'ils participent à l'éclosion de la culture entrepreneuriale dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. L'échange entre les jeunes et les entrepreneurs en est un, l'éducation en entrepreneuriat, l'essaimage d'entreprises, l'intrapreneuriat et le parrainage de jeunes entreprises en sont d'autres. Ces moyens me semblent tout aussi efficaces que les stratégies à grand déploiement, qui connaissent des limites et ne produisent qu'une élite d'entrepreneurs.

Dans le cas de la vallée de l'Aluminium, pour faire de la deuxième et troisième transformation, il importe de mobiliser tellement de capitaux, de compétences et de ressources que c'est pratiquement un parcours d'olympiens. Il faudrait peut-être revenir au jeu de base, comme disait un entrepreneur du Lac.

# Le coureur des bois

## C'est peut-être de l'ardeur de Laurent Beaudoin que l'entreprise a besoin à ce moment crucial de son histoire

ISABELLE DOSTALER



**L'auteur est professeure agrégée de stratégie à l'École de gestion John Molson.**

Le départ de Paul Tellier et son remplacement par un bureau de direction de Bombardier composé des Beaudoin père et fils ainsi que d'André Navarri, président de la division transport, en ont pris plus d'un par surprise. Ce virage important soulève un certain nombre de questions. Quel sera l'impact de ce changement majeur et soudain à la direction de l'entreprise ? Quelle stratégie l'entreprise devrait-elle poursuivre ? Les fonds publics devraient-ils être investis dans le programme de développement des avions de la série C ? Enfin, il y a lieu de se questionner sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance d'une entreprise qui est à mi-chemin entre l'entreprise familiale et l'entreprise publique.

### Incertitude

À court terme, il ne s'agit certes pas d'une très bonne nouvelle. Les marchés boursiers n'aiment pas l'incertitude et n'ont pas vu cette annonce d'un très bon oeil, si l'on en juge par la dégringolade du titre en Bourse au moment de l'annonce du départ de Paul Tellier. De plus, ce virage à 90 degrés ne fera rien pour améliorer la cote de crédit de l'entreprise, maintenant classée au rang d'obligation de pacotille.

Confier la direction générale à une équipe de trois personnes peut créer un climat d'ambiguïté à l'interieur duquel les troupes ne sauront pas vraiment qui est le chef.

**Il est facile de croire que le programme de la série C a constitué la pomme de discorde entre Paul Tellier, le rationnel, et Laurent Beaudoin, le fonceur.**

Par contre, Laurent Beaudoin est un leader qui a fait ses preuves et il est sécurisant de le voir à nouveau en place. Cette structure permettra à Pierre Beaudoin de se préparer en douceur à ce rôle de PDG que la famille aimerait bien pouvoir lui confier un jour. Il faut cependant espérer que Beaudoin fils et André Navarri auront vraiment leur mot à dire au sein du bureau de direction et qu'ainsi tous les impacts poten-

tiels des décisions stratégiques soient considérés.

Les qualités de Laurent Beaudoin n'enlèvent rien à celles de Paul Tellier, dont il est facile de critiquer le travail accompli au cours des deux années passées à la barre de Bombardier. Fort de son expérience dans le redressement du Canadien National et doté d'un grand sens de l'organisation, Tellier a entrepris un ménage qui s'imposait. L'inter ruption du plan de match de Tellier et la nécessité de rajuster le tir pourraient cependant retarder le retour à la rentabilité et à la confiance des investisseurs. À court terme, on ne peut donc nier les effets négatifs de la nouvelle de la semaine dernière. L'impact à long terme de cette décision dépendra de la stratégie directrice que l'entreprise choisira et de la qualité de la mise en oeuvre de cette stratégie. Justement, quelle devrait être cette stratégie ?

L'enjeu tourne bien sûr autour de la série C. Le conseil d'administration décidera en janvier s'il faut aller de l'avant ou non avec ce nouveau programme. Mais Bombardier a-t-elle vraiment le choix ? Le marché des jets régionaux CRJ avec lesquels l'entreprise a connu beaucoup de succès, certains modèles s'étant vendus bien au-delà des prévisions, s'épuise peu à peu et les transporteurs régionaux — soit les filiales régionales des transporteurs dits traditionnels — à qui ces produits étaient destinés battent de l'aile. Ne pas aller de l'avant avec la série C signifierait une diminution importante de l'envergure des activités de l'avionneur à moyen terme.

L'aventure de la série C n'est évidemment pas sans risque puisqu'elle amènerait Bombardier à aller jouer dans la cour des grands, c'est-à-dire Boeing et Airbus. Cependant, si l'entreprise réussit à développer rapidement un avion dont les performances et l'efficacité opérationnelle seraient supérieures

à celles des produits concurrents, on peut alors rêver à un succès sans précédent pour l'avionneur. Le marché potentiel pour des appareils de 110 à 135 places est constitué de transporteurs traditionnels (les « majors ») qui auront bientôt besoin de remplacer les plus petits avions de leur flotte vieillissante. N'oublions pas que les transporteurs traditionnels ont bien appris la leçon des transporteurs à rabais,



PHOTO ARCHIVES, LA PRESSE ©

À 66 ans, Laurent Beaudoin a repris les commandes de Bombardier, qui traverse présentement une forte période de turbulences.

soit celle des économies liées à l'uniformisation de la flotte. Si l'éventuelle série C devenait la « préférée » de certains transporteurs opérant dans des marchés ayant de bonnes possibilités de croissance, Bombardier pourrait réussir à vendre un nombre élevé d'appareils. Nul doute que tous les partenaires impliqués, gouvernements et fournisseurs, en bénéficieraient.

### Avions de grande qualité

Malgré la période difficile que Bombardier Aéronautique traverse actuellement, il ne faut pas oublier que cette entreprise produit des avions de grande qualité. Le Global Express, un avion d'affaires considéré par plusieurs comme un joyau technologique, en est la preuve. De plus, Bombardier Aéronautique a su développer les habiletés « intégratives » que tout avionneur doit dorénavant posséder. En effet, les Boeing, Airbus et autres agissent comme des chefs d'orchestre qui coordonnent le travail de dévelop-

pement et de fabrication des sous-assemblages financés et effectués par les « partenaires de risques », c'est-à-dire les fournisseurs de premier rang, dispersés aux quatre coins du monde, pour ensuite s'occuper de l'assemblage final des appareils. Avec les années, Bombardier Aéronautique est devenue un excellent chef d'orchestre et il serait dommage qu'elle n'ait plus l'occasion d'exercer son talent.

Dans son message livré la semaine dernière, Laurent Beaudoin a parlé très explicitement de sa volonté de ramener l'entreprise sur le chemin de l'expansion. Il est facile de croire que le programme de la série C a constitué la pomme de discorde entre Paul Tellier, le rationnel, et Laurent Beaudoin, le fonceur.

Mais le véritable sujet du désaccord était probablement la place réservée aux actionnaires non-membres de la famille. Suite aux scandales sur les marchés boursiers, on assiste de nos jours à un resserrement des mécanismes de gouvernance qui sont en place pour s'assurer que les intérêts des nom-

breux actionnaires minoritaires, qui chacun ne possède que quelques miettes d'une entreprise, soient protégés. Le mode de propriété actuel qui fait que Bombardier est assise entre deux chaises, soit celle de l'entreprise familiale et celle de la grande entreprise publique cotée en Bourse (avec une légère saveur d'entreprise d'État), offre peu de leviers aux actionnaires minoritaires pour exprimer leurs désaccords et discipliner l'équipe de direction lorsqu'ils jugent que les décisions prises ne sont pas les bonnes ou que leurs intérêts sont menacés.

Voilà donc un dilemme intéressant. C'est peut-être de l'ardeur de Laurent Beaudoin, digne descendant des coureurs des bois qui n'hésitaient pas à braver les intempéries pour s'adonner à la traite des fourrures, dont l'entreprise a besoin à ce moment crucial de son histoire. Mais en même temps, la difficulté qu'a l'entrepreneur à se départir du contrôle de son entreprise pourrait être un frein à la croissance et à la santé financière de celle-ci.

# Il est temps de se sortir la tête du sable

## De nombreux pays dans le monde ainsi que bon nombre de provinces canadiennes ont recours avec succès aux partenariats public-privé

FRANÇOIS DÉPELTEAU



**L'auteur est président de l'Institut pour le partenariat public-privé.**

L'Institut pour le partenariat public-privé (IPPP) invite le gouvernement du Québec

à garder le cap et appuie les amendements présentés par la présidente du Conseil du trésor, M<sup>me</sup> Monique Jérôme-Forget, au projet de loi 61 créant l'Agence des partenariats public-privé du Québec.

La population ne gagne rien à exclure la collaboration entre les secteurs public et privé pour concevoir et implanter des solutions nouvelles et avant-gardistes, faisant appel à l'expertise de chacun et au partage des compétences. Le développement du Québec doit s'appuyer sur la participation de tous et viser à

offrir à la population les meilleurs services et infrastructures publics qui soient. De nombreux pays dans le monde ainsi que bon nombre des provinces canadiennes ont recours aux partenariats public-privé, et ce, avec succès. Pourquoi ne pas s'inspirer des réussites observées ailleurs pour créer nos propres modèles ? Déjà des pays comme le Chili, l'Irlande, la Suède, la France et bien d'autres font appel au secteur privé pour les aider à développer leurs infrastructures.

Contrairement à ce que certains laissent croire à la population, le partenariat public-privé n'est absolument pas une forme de privatisation des services publics. C'est plutôt la conjugaison des capacités du public et du privé pour la modernisation des infrastructures et la livraison de services publics. Ce n'est pas non plus une recette magique puisque, selon le contexte, un projet de partenariat public-privé peut être attrayant ou ne pas l'être du tout. Chaque cas doit être étudié au mérite, qu'il soit très im-

portant, comme, par exemple, la construction et l'exploitation du prolongement de l'autoroute A-30, ou plus petit, comme la gestion et l'exploitation d'un parc public, d'un équipement récréatif ou d'un établissement de soins de longue durée. Ainsi, on doit se questionner sur la réelle valeur ajoutée du projet, le partage des risques

**Le Québec doit absolument briser le carcan mis sur une administration publique compétente, quoique par trop omniprésente, et diminuer l'interventionnisme de l'État devenu parfois contreproductif.**

entre partenariats public et privé, le contrôle public du PPP, etc.

Comme d'autres l'ont fait et s'approprient à le faire, le Québec doit absolument briser le carcan mis sur une administration publique compétente, quoique par trop omniprésente, et diminuer l'interventionnisme de l'État devenu parfois

contreproductif. La gestion publique d'un service n'est pas obligatoirement la garantie de son efficacité, de sa performance, ni de sa transparence, pas plus d'ailleurs que s'il était livré uniquement par le privé. Mais la question demeure : qu'a-t-on à perdre en introduisant de la concurrence dans les services à la population et en

comparant leur performance ? Dans un cadre où la responsabilité ultime et le contrôle des partenariats public-privé restent dans le domaine public, soumis à des règles éthiques claires, pourquoi continuerait-on à s'opposer à la réalisation de projets en partenariat public-privé ?

Depuis la Révolution tranquille, la transformation du Québec et son évolution sociale, économique et culturelle se sont largement appuyées sur une administration publique omniprésente ainsi que sur l'interventionnisme de l'État providence. Mais les temps changent. Tous sont d'accord à dire que nos infrastructures sont dans un état de sous-investissement critique. Simultanément, les finances publiques sont lourdement hypothéquées par une dette énorme, par l'accroissement de la demande de services publics et par la quasi disparition de toute marge de manœuvre fiscale. Les Québécois sont les citoyens les plus taxés

en Amérique du Nord et le Québec n'est pas une société aussi riche qu'on le croit. Doit-on continuer sur la même trajectoire ? Nos services publics sont-ils au moins aussi bons ou meilleurs qu'ailleurs ? Pourrait-on en faire plus, à meilleur coût ? Cela ne vaudrait-il pas la peine d'essayer des PPP ? (...)







# Peu d'enthousiasme envers les fusions bancaires

SANDRA CORDON  
PRESSE CANADIENNE

OTTAWA — Même si l'idée de fusionner les banques canadiennes continue de susciter l'enthousiasme des milieux financiers, la population n'est pas du même avis, même après avoir bénéficié de six ans pour soupeser la question.

Selon un sondage effectué pour le ministère fédéral des Finances, une vaste majorité de la population canadienne croit qu'elle serait mieux servie si les banques ne fusionnaient pas. Les citoyens plus âgés qui vivent dans les Prairies sont les plus vigoureusement opposés à ce type de pro-

jet, révèle le sondage Ipsos-Reid obtenu par la Presse Canadienne.

Malgré ces inquiétudes de la population et l'apparente réticence des autorités fédérales, les projets de fusions continuent d'être en tête de liste des priorités du secteur bancaire canadien.

Depuis des mois, ses représentants attendent impatiemment que le ministre des Finances du Canada, Ralph Goodale, émette les critères de protection de l'intérêt public, que les banques devraient respecter pour obtenir l'autorisation de fusionner.

M. Goodale ne semble pas pressé de franchir cette dernière grosse étape qui ouvrirait la voie à l'équivalent,

pour les banques, du mariage entre conjoints de même sexe.

Il justifie ce délai en expliquant que l'attention du gouvernement a été détournée par l'élection fédérale de juin et par les rencontres des premiers ministres de l'automne dernier.

En tant que seul député libéral de la Saskatchewan où les fusions bancaires suscitent le plus d'opposition à travers tout le pays, il est aussi possible qu'il ne soit pas particulièrement pressé de contribuer à la consolidation du secteur bancaire.

Toutefois, un porte-parole de M. Goodale a indiqué que le ministre est au courant de l'importance qu'accorde à la question le secteur des servi-

ces financiers.

« Nous continuons à travailler sur le dossier (...) et nous réalisons qu'il s'agit d'une question importante », a dit Pat Breton.

Pour son sondage, Ipsos-Reid a interrogé 1000 personnes au mois d'août dernier.

Soixante pour cent des répondants ont affirmé que leurs intérêts seraient mieux servis si Ottawa n'autorisait pas les fusions des banques.

Par opposition, 26 pour cent des personnes interrogées ont indiqué que leurs intérêts seraient mieux servis si les principales banques pouvaient s'unir.

Le sondage indique que 15 pour

cent des répondants n'étaient pas certains que les fusions les servirait bien ou non.

Une majorité des personnes interrogées (soit 56 pour cent) doutaient d'autre part que l'intérêt public en général profite des fusions des banques, alors qu'un répondant sur 10 a affirmé que de telles consolidations serviraient les intérêts du Canada.

Le sondage comporte une marge d'erreur de 3,1 points de pourcentage, 19 fois sur 20.

Ces résultats sont semblables à ceux recueillis il y a six ans, alors qu'Ottawa réfléchissait à deux propositions de fusions impliquant quatre grandes banques canadiennes.

# Les fusions d'entreprises, elles, stimulent la Bourse

AGENCE FRANCE-PRESSE

NEW YORK — Les analystes tablent sur une progression de la Bourse cette semaine.

« Après avoir digéré toutes ces nouvelles, la semaine va être en hausse », a prévu Art Hogan, stratège de la maison de courtage Jefferies.

Celui-ci a rappelé qu'« au cours des 50 dernières années, le marché a été en hausse dans 80 % des cas la semaine avant Noël ».

« Mais la semaine va être mortellement calme malgré un assez bon nombre d'indicateurs économiques, dont les plus importants vont être

l'indice composite des principaux indicateurs économiques et les revenus et dépenses des ménages », a prévenu M. Hogan.

Le marché sera fermé vendredi pour Noël.

À Toronto, la Bourse ouvrira le 24 décembre mais terminera ses activités à 13 heures.

« Avec tellement de titres, de secteurs et d'indices qui se portent bien, nous considérons que le marché est pleinement lancé à la hausse, et va le rester jusqu'à ce qu'il y ait plus de divergences entre les différents secteurs du marché, ce que nous ne voyons pas pour le moment », a affirmé pour

sa part Bob Dickey.

La Bourse américaine a profité la semaine passée d'un optimisme renouvelé avec une vague de fusions et d'introductions en Bourse, mais l'enthousiasme a été tempéré par une flambée des cours, sans que cela fasse toutefois changer d'avis les analystes qui tablent sur une fin d'année en hausse.

« Cela a été une bonne semaine pour le marché, avec les valeurs progressant et reculant à tour de rôle d'une manière normalement haussière », a indiqué Bob Dickey, analyste de RBC Dain Rauscher.

« Le ton général dans la plupart des

secteurs reste favorable », a ajouté M. Dickey.

Avec quatre méga-fusions et une foule d'introductions en Bourse, les affaires ont retrouvé cette semaine une intensité que les États-Unis n'avaient pas connu depuis la fin de la bulle internet.

Trois fusions ou acquisitions annoncées cette semaine ont dépassé les 10 milliards de dollars, une quatrième était valorisée à plus de 35 milliards et une autre a atteint le milliard.

Plusieurs secteurs ont été concernés. Dans la high-tech, Oracle a fini par réussir à mettre la main sur PeopleSoft et Symantec a absorbé son con-

current Veritas. Le mariage de Sprint et Nextel a donné naissance au numéro 3 américain de la téléphonie mobile et Johnson and Johnson a racheté le spécialiste des appareils cardio-vasculaires Guidant.

Du côté des introductions en Bourse, les titres de 18 entreprises ont été mis sur le marché, leur permettant de récolter 3,57 milliards de dollars de capitaux. Cela a été la semaine la plus active depuis août 2000, selon les statistiques de l'agence Thomson Financial. En revanche, la réunion de la Réserve fédérale demain a été qualifiée par les analystes de « non-événement ».

ASTROLOGIE DU JOUR

♈

**BÉLIER** DU 21 MARS AU 20 AVRIL

La présence d'une Lune en Bélier vous accorde la coopération volontaire ou involontaire des gens qui vous entourent. Il est probable que les desseins d'autrui servent vos intérêts personnels et que vous en bénéficiez directement. La dimension matérielle est également favorisée; vous avez la main chanceuse en ce qui a trait à d'éventuelles trouvailles.

♉

**TAUREAU** DU 21 AVRIL AU 20 MAI

Vous êtes en mesure de créer vous-même l'opportunité dont vous avez besoin pour accéder facilement à un but. La gêne et la timidité sont vos pires ennemis en ce moment, car ils pourraient laisser supposer que vous manquez d'intérêt. Osez verbaliser ce dont vous avez envie. Vous n'avez rien à perdre et absolument tout à gagner.

♊

**GÉMEAUX** DU 21 MAI AU 21 JUIN

Vous êtes maître de votre destinée. De belles choses commenceront à se manifester dès que vous ferez part d'un maximum de bonne volonté et que vous vous lancerez dans l'action. Il est inutile de faire des projections dans l'avenir. Rappelez-vous que le bonheur est une trajectoire, non une destination, et qu'il se trouve à votre portée dès aujourd'hui.

♋

**CANCER** DU 22 JUIN AU 22 JUILLET

La visite de la Lune en Bélier vient souligner vos différences ou vos incompatibilités avec votre entourage. Une chose à laquelle vous n'accordez aucune importance peut, inversement, être prioritaire pour quelqu'un d'autre. La meilleure façon de traverser ce lundi est de percevoir ces divergences comme une force et non comme une source de conflit.

♌

**LION** DU 23 JUILLET AU 23 AOÛT

Il s'en suffit de peu pour donner un second souffle à une relation ou à un projet de travail. En modifiant quelque peu l'une de vos habitudes, vous pouvez ressentir une véritable impression de renouveau. La visite de la Lune au trigone de votre Signe influence favorablement vos échanges avec les autres. C'est le temps d'avoir un entretien sérieux avec quelqu'un de spécial.

♍

**VIERGE** DU 24 AOÛT AU 22 SEPTEMBRE

La gêne est le pire ennemi de vos ambitions sociales. Si vous désirez que les autres vous incluent dans leurs activités, n'hésitez pas à vous manifester. Par ailleurs, vous êtes capable de déterminer de nouvelles limites et d'imposer un code de conduite acceptable pour autrui. Il vous suffit de prendre le contrôle de la situation.

♏

**BALANCE** DU 23 SEPTEMBRE AU 23 OCTOBRE

Le séjour de la Lune en Bélier agrmente vos échanges et contribue à vous offrir une journée riche en émotions. Certains proches ont besoin de plus de temps pour franchir les mêmes étapes que vous. Évitez de vous épuiser en fournissant des efforts en vain; vous ne pouvez pas rendre service à une personne qui n'a pas encore décidé de s'aider elle-même.

♐

**SCORPION** DU 24 OCTOBRE AU 22 NOVEMBRE

Vous êtes en mesure de rétablir un semblant d'égalité dans une situation qui devenait de moins en moins équitable. Dans la mesure du possible, ne dévoilez pas en faveur de quels intérêts vous penchez. La neutralité vous vaudra la reconnaissance de tous les partis impliqués. C'est également le temps de vous concentrer sur votre passe-temps favori.

♑

**SAGITTAIRE** DU 23 NOVEMBRE AU 21 DÉCEMBRE

Tandis que Vénus parcourt votre Signe, tout ce qui se rapporte aux arts, à l'esthétique et à la sensualité devrait vous sourire, sinon vous ravir! C'est une bonne période pour acquérir de nouveaux vêtements ou pour modifier votre apparence. La beauté, la douceur et l'harmonie figurent au programme de votre journée. Sachez en profiter.

♒

**CAPRICORNE** DU 22 DÉCEMBRE AU 20 JANVIER

Ne prenez pas de décision hâtive en ce moment. L'affaire qui vous chagrine s'avèrera n'être qu'un malentendu. Patientez un peu; tout ira mieux dès demain alors que le Soleil entrera en Capricorne et que la Lune aura quitté le Bélier. Profitez de ce lundi pour vous consacrer à une tâche que vous remettiez à plus tard.

♓

**VERSEAU** DU 21 JANVIER AU 19 FÉVRIER

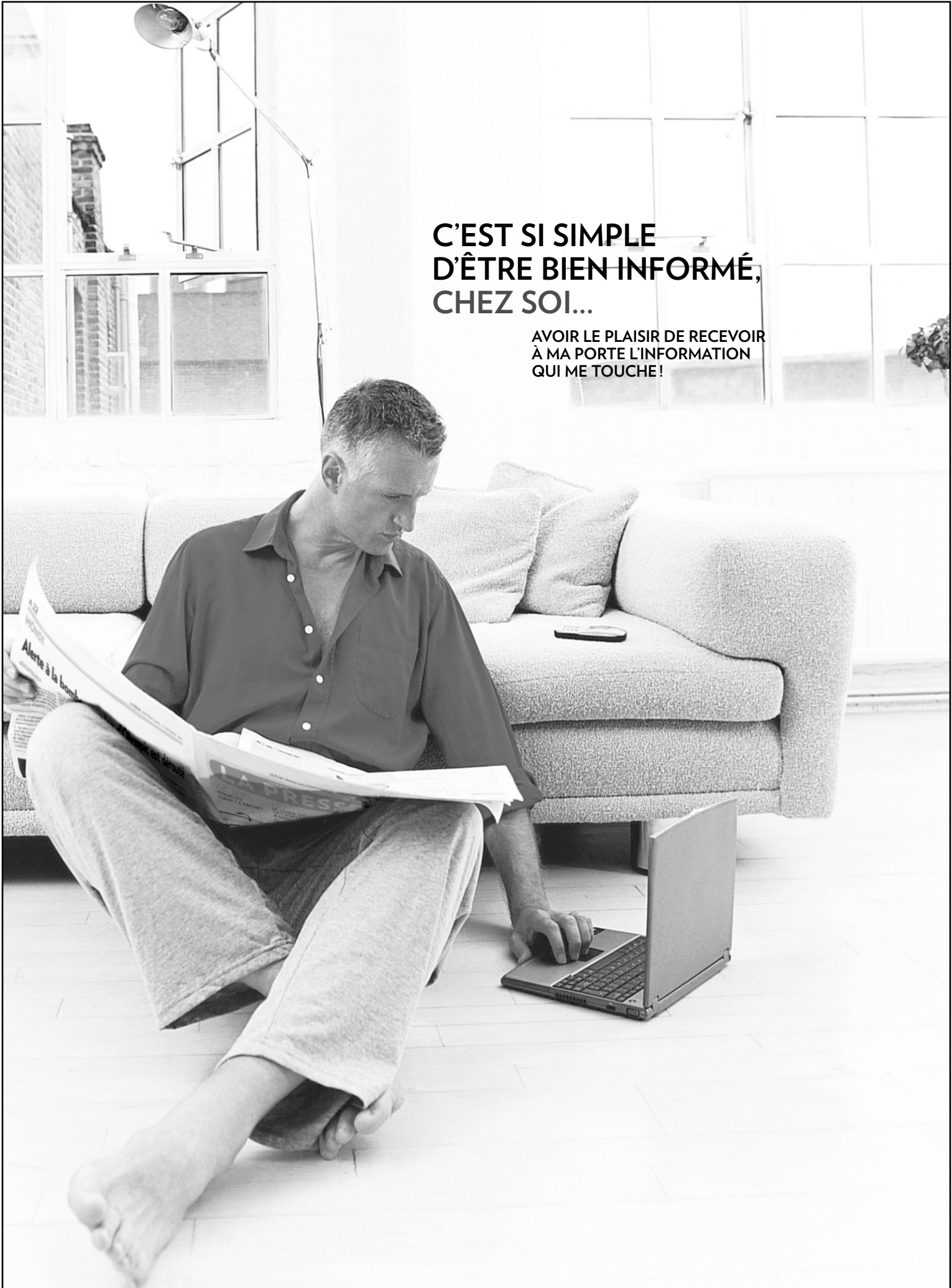
Si vous êtes capable de remettre quelqu'un à sa place calmement, sans vous mettre en colère, vous n'aurez à le faire qu'une seule fois. Ce geste d'affirmation vous vaudra le respect qui vous est dû. Le temps est propice aux nouvelles expériences. En modifiant un tant soit peu votre routine, vous constaterez que la vie vous sourit davantage.

♊

**POISSONS** DU 20 FÉVRIER AU 20 MARS

L'entraide et l'échange d'information vous aide à faire un bon vers l'avant. Si vous consentez à partager un peu des choses que vous possédez ou connaissez, vous sortirez en gagnant. Sur le plan personnel, évitez d'entretenir des attentes trop élevées afin de ne pas connaître de déception au courant de la soirée. La flexibilité de votre programme demeure un atout.

astrologue@astro-communications.com



C'EST SI SIMPLE  
D'ÊTRE BIEN INFORMÉ,  
CHEZ SOI...

AVOIR LE PLAISIR DE RECEVOIR  
À MA PORTE L'INFORMATION  
QUI ME TOUCHE!

Pour m'abonner et profiter des offres spéciales, je visite  
**cyberpresse.ca/abonnement**  
(514) 285-6911

**LA PRESSE**

79

# LA PRESSE AFFAIRES

La résidence compte 20 pièces et des terrasses

## Rupert Murdoch achète un triplex pour un record de 44 millions US

AGENCE FRANCE-PRESSE

NEW YORK — Le magnat de la presse Rupert Murdoch est sur le point d’acquérir un appartement sur la 5<sup>e</sup> Avenue, à New York, pour la somme record de 44 millions US, qu’il devra payer comptant, a indiqué le *New York Times*.

Ce prix, que le milliardaire d’origine australienne a accepté de payer pour le triplex du défunt Laurance Rockefeller, est le plus élevé jamais versé pour une résidence à Manhattan.

L’offre de M. Murdoch a été acceptée par les représentants des légataires de M. Rockefeller.

Elle doit encore être approuvée par le conseil de copropriété de l’immeuble, qui exige que tout achat d’appartement dans cette résidence soit réglée en espèces.

Ce triplex de quelque 740 m<sup>2</sup> est situé dans une résidence construite en 1931 au 834 Fifth Avenue, face à l’entrée du zoo de Central Park, sur l’une des portions les plus prestigieuses de l’avenue.

Il englobe les 14, 15 et 16<sup>es</sup> étages,

compte 20 pièces et des terrasses. Les seules charges mensuelles d’entretien s’élèvent à 21 000 \$ US.

Jusque-là, l’appartement new-yorkais le plus cher payé avait été acquis en 2003 par le financier David Martinez pour quelque 42,25 millions US, dans un des immeubles du nouveau Time Warner Center, à Columbus Circle, rappelle le quotidien.

Rupert Murdoch, 73 ans, 43<sup>e</sup> au classement *Forbes* des fortunes mondiales, vivait jusqu’ici avec sa femme et leurs deux petites filles dans un appartement du quartier de Soho.



PHOTO CHRIS HONDROS, GETTY IMAGES ©

L'immeuble qui abritera bientôt le magnat de la presse.

[www.can.ibm.com/demande](http://www.can.ibm.com/demande)



«ON N’A PAS BÂTI  
CE SYSTÈME, IL A  
POUSSÉ TOUT SEUL.»



Ajoutez un nouveau serveur. Faites la mise à niveau d’une base de données. Avant même de vous en rendre compte, le système TI qui faisait auparavant votre fierté est devenu un outil complexe, difficile à gérer. Qu’allez-vous faire?

**«ON VIENT D’AJOUTER DES FONCTIONS. PAS QUESTION DE TOUT REMPLACER.»**

Dépenser massivement n’est pas une option. La solution? L’intégration. Vous avez déjà les stratégies et les systèmes. Il vous suffit d’aligner votre technologie sur vos priorités d’affaires. IBM peut vous aider à y arriver en interconnectant les services de votre organisation ainsi que vos processus, et en simplifiant le tout de bout en bout. Pour permettre à votre entreprise de se démarquer dans un monde à la demande. **«MAIS JE NE PEUX PAS TOUT FAIRE D’UN COUP.»** Pas besoin. L’intégration n’est pas un choix entre tout ou rien. De petits changements peuvent produire de grands résultats. Et notre expérience peut vous être utile. Nous voyons au-delà de la complexité. Nous identifions les enjeux clés. Nous vous indiquons par où commencer. Puis, nous livrons la marchandise. Avec des solutions qui s’harmonisent à vos plateformes TI et à vos systèmes, mais plus important encore, à vos stratégies d’affaires.

**«ÇA, ÇA MARCHERAIT.»** Nous aidons des milliers d’entreprises à le faire chaque jour. Joignez-vous à elles. Créez l’infrastructure fiable, gérable et abordable dont vous rêvez. Vous trouverez tout ce qu’il vous faut à [www.can.ibm.com/demande](http://www.can.ibm.com/demande) CONNAISSANCES STRATÉGIQUES, SERVICES ET SOLUTIONS POUR UN MONDE À LA DEMANDE.

**AFFAIRES À LA DEMANDE**<sup>MC</sup>