

S D L M M J V

S D L M M J V

S D L M M J V

S D L M M J V

S D L M M J V

Franchisage. Plusieurs entreprises participent au Salon national de la franchise de Montréal. **18 et 19 octobre.**

Rencontre. Jean Gattuso, pdg de Lassonde, est l'invité des *Rendez-vous financiers Les Affaires*. **Mardi 21 octobre.**

Taux. Venant tout juste d'abaisser son taux directeur de 0,50 point, la Banque du Canada devrait le laisser inchangé. **Mardi 21 octobre.**

Tony Blair. L'ex-premier ministre de la Grande-Bretagne vient prononcer un discours attendu à Montréal. **Mercredi 22 octobre.**

Exposition. Le Mouvement québécois de la qualité tient son Salon sur les meilleures pratiques d'affaires. **Vendredi 24 octobre.**

les affaires

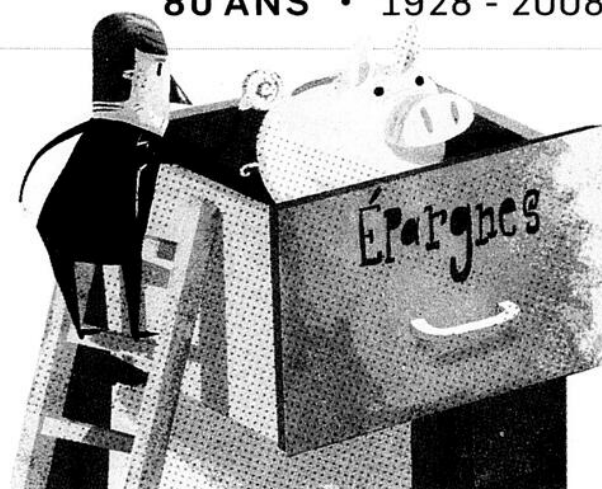
2,50 \$ | SEMAINE DU 18 AU 24 OCTOBRE 2008 | WWW.LESAFFAIRES.COM

80 ANS • 1928 - 2008



ALERTE ROUGE

Les entreprises sonnent l'alarme. Elles ont un urgent besoin de leaders. Voici des pistes pour passer à l'action. **Un dossier de 16 pages.**



[Illustration : PisHier]

investir

Comment mettre de l'ordre dans vos finances

La Bourse joue au yo-yo avec votre portefeuille ? Adoptez tout de suite les meilleures pratiques afin de préserver votre capital.

Le trimestriel : 16 pages sur l'investissement et les finances personnelles

p. 67

cahiers

PME : Pleins feux sur la mise en marché

Vous avez en main votre produit, vous avez fixé votre prix, il ne vous reste plus qu'à le vendre. Plus simple à dire qu'à faire ! Notre guide pour y parvenir. **cahier A**

25 femmes d'influence

Découvrez 25 modèles inspirants qui témoignent de la progression des femmes dans le monde des affaires au Québec. **cahier B**

VOL. LXXX, N° 41
144 PAGES



PP40064924 R08185



Félicitations à Jeremy Hof, gagnant du Concours de peintures canadiennes de RBC 2008.

Venez contempler les œuvres de nos 15 demi-finalistes à une exposition près de chez vous. Pour en savoir plus et connaître l'adresse de chaque exposition, visitez rbc.com/concoursdepeintures.

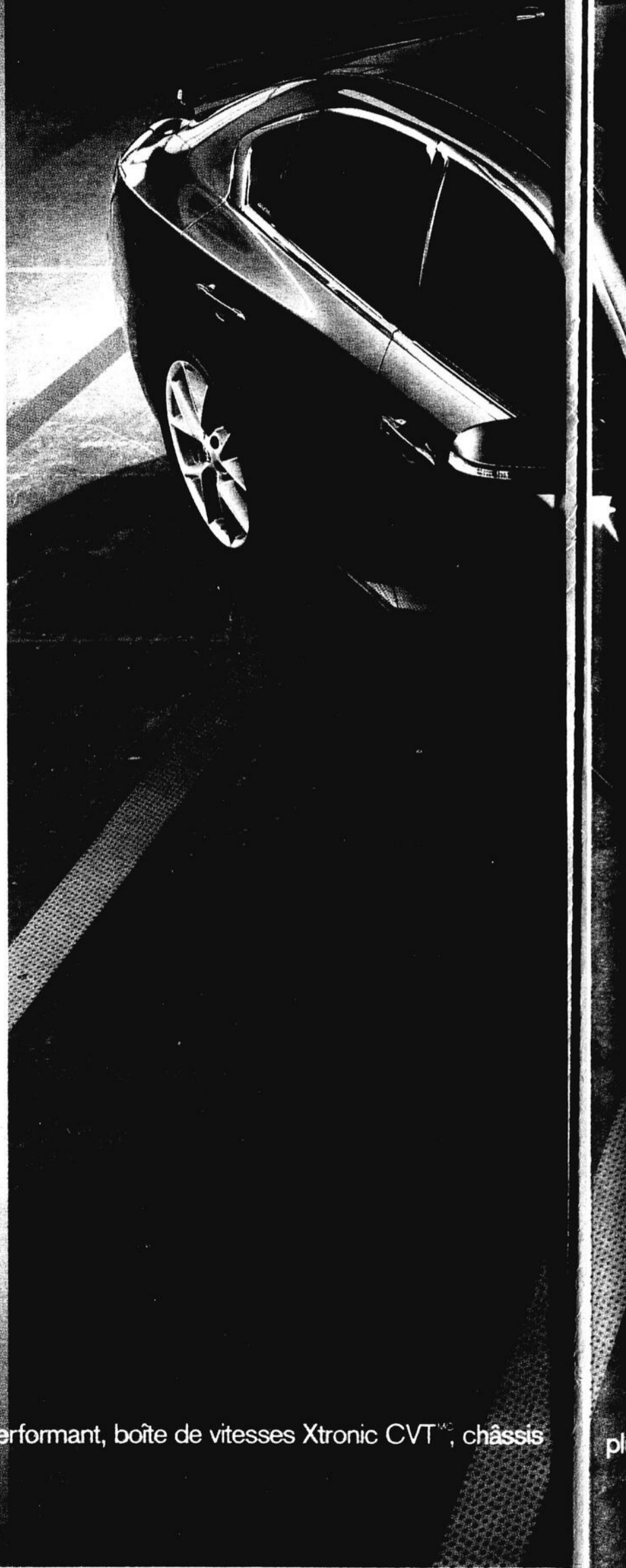
Montréal Du 9 au 19 octobre Musée d'art contemporain de Montréal

IMAGINEZ. RÉALISEZ. CONTEMPLEZ.





CHANGER
DONC TOUT,
SAUF ÇA.
LE CROIS EN SENS



Complètement redessinée, moteur V6 VQ de 290 chevaux plus performant, boîte de vitesses Xtronic CVT[™], châssis

plu

La toute nouvelle Maxima 2009 de Nissan.



plus léger et plus rigide. Maximiser les changements, c'est le gros bon sens.

DÉCOUVRIR le gros bon sens

nissan.ca



**PARCE QUE C'EST,
CE QUE JE VEUX LÉGUER
À MES ENFANTS.**

LE FRANÇAIS, NOTRE AFFAIRE À TOUS.

Québec 

SOMMAIRE

Urgence Leadership 13

tendances 29

Le pouls de l'économie 33

The Economist 36

stratégies 51

Dans le monde 54

Management 64

investir -**le trimestriel 67**

Finances personnelles 82

Questions et réponses 83

dossiers 87Série PME **cahier A**Femmes d'influence **cahier B**

Le Saint-Laurent 88

Efficacité manufacturière 93

L'automobile verte 96

Chroniqueurs

René Vézina 8

Jean-Paul Gagné 12

André Gosselin 61

Bernard Mooney 73

Tableaux

Assemblées des actionnaires 82

Baromètre des ressources 76

Déclarations de dividendes 82

Les marchés 78

Taux d'intérêt 82

Top 100 en Bourse 79

Services

Carrières 66

Annonces classées 104

Québec en action :

Chambres de commerce 84

Recyclage de matériel électronique 99

Abonnements : 1 800 361-7215

« La transparence est essentielle pour gérer une crise »

Francine Décary. Regagner la confiance d'une population ébranlée à la suite d'une crise est une tâche ardue.

par Audrey Myrand-Langlois > audrey.myrand-langlois@transcontinental.ca

Quand Héma-Québec a été créée, il y a 10 ans, la crise du sang contaminé faisait les manchettes et 62 % de la population redoutait de donner du sang. Comment avez-vous su regagner la confiance des citoyens ?

Nous avons dû faire comprendre aux citoyens qu'Héma-Québec prenait toutes les précautions nécessaires pour qu'aucune crise de cette envergure ne se reproduise. Nous avons également modifié notre stratégie de marketing. Lorsque la Croix-Rouge était responsable des dons, on demandait aux gens de donner du sang à un organisme, alors que maintenant, nous voulons que le donneur sente qu'il fait un don de sang directement à une personne qui en a besoin. La stratégie a fonctionné puisque aujourd'hui, 9 Québécois sur 10 disent avoir confiance dans le système de collecte du sang.

Comment pouvez-vous prévenir une nouvelle crise de cette envergure ?

Il faut être en vigie constante. Prenons par exemple la maladie de la vache folle, en 1998. Nous avons alors, par précaution, demandé aux donneurs s'ils avaient séjourné en Angleterre pendant plus d'un mois. Le même processus de précaution a été appliqué lorsque le virus du Nil est apparu à la fin de 2003. En huit mois, nous avons développé un système pour vérifier si le sang était contaminé. Il ne faut jamais prendre de risques !

Les entreprises ont à gérer des crises majeures; par exemple, récemment, celle de la listériose. Quelle est la meilleure approche pour faire face à ce genre de situation ?

Même si une entreprise fait tout en son pouvoir pour prévenir les failles, des problèmes peuvent toujours survenir. C'est pourquoi la haute direction doit prendre toute la responsabilité sur ses épaules. Nous l'avons appris à la dure, lorsque la Croix-Rouge était responsable des dons de sang. À l'époque, l'organisme n'a jamais accepté de dire que la contamination de sang était entièrement de sa faute. La transparence est aussi une leçon qui me vient de mes années à la Croix-Rouge. Il y a des choses qui doivent être dites, des informations que la population doit entendre. Nous avons appris que le public est capable de comprendre des données complexes. Il suffit de bien expliquer la situation, et de transmettre l'information dans un langage compréhensible. C'est essentiel. ■

CV

Nom : D^e Francine

Décary

Âge : 64 ans

Fonction : Présidente et chef de la direction

Organisation : Héma-Québec

Francine Décary a été nommée Officier de l'Ordre national du Québec en juin dernier.

[Photo : Gilles Delisle]



...j'ai toujours aimé les chiens. Grâce à des encouragements et à de bons conseils, j'en ai fait mon gagne-pain. Aujourd'hui, mon entreprise a fière allure!

Faites de la carte Visa[®] Affaires votre meilleure amie. Elle pourrait bien contribuer au succès de votre entreprise.

Sépare les dépenses personnelles de celles de l'entreprise.

Améliore le suivi et le contrôle des dépenses.

Formidables ressources en ligne dans le domaine des affaires et du marketing.

Explorez vos possibilités. Visitez le site visa.ca/pme

VISA



Petite entreprise. Grandes possibilités.™



rendez-vous

Dans notre
prochain numéro

Combien gagnerez-vous en 2009 ?

Découvrez les grandes tendances en rémunération qui vous toucheront. La tendance à la hausse se poursuivra-t-elle malgré le ralentissement de l'économie ?

Exporter dans un monde en récession

Un tour d'horizon de 10 marchés d'exportation toujours en croissance et de certains États américains moins touchés par la crise.

Le nouveau consommateur

Ralentissement oblige, le nouveau consommateur... consommera moins. Des clés pour s'y adapter.

Comment bien utiliser le CELI

Le nouveau compte d'épargne libre d'impôt (CELI) étudié sous toutes ses coutures. Nous vous présentons les principales stratégies pour profiter de ce nouvel instrument d'épargne.

Deux villes pour vos voyages d'affaires

Montréal et Toronto se partagent les congrès et les foires nationales, les meilleurs festivals et le lucratif marché des voyageurs d'affaires. Des conseils et des adresses pour bien profiter de ce qu'elles offrent.

Cette semaine sur **lesaffaires.com**



Secoué par la tourmente financière ?

La crise financière soulève des questions auxquelles vous n'avez pas de réponses ? Éprouvez-vous déjà certaines difficultés à brasser vos affaires ? Vos placements sont-ils touchés ? Partagez votre expérience tout en consultant notre dossier spécial.

lesaffaires.com/dossiers



L'Europe débarque à Montréal

Quatorze chambres de commerce et délégations commerciales européennes sont à Montréal dans le cadre du 7^e Carrefour Europe. Nous traçons le bilan de cette activité qui peut intéresser les PME québécoises désireuses de renforcer leurs relations commerciales avec l'Europe.

lesaffaires.com

Nos événements



Les Rendez-vous financiers Lassonde : innovation et vitesse d'exécution

21 OCTOBRE 2008 – Une occasion pour les investisseurs de rencontrer Jean Gattuso, président et chef de la direction de A. Lassonde.
Info : www.rendez-vous.lesaffaires.com

Les Grandes Conférences Comment diminuer l'absentéisme au travail

21 JANVIER 2008 – Des spécialistes présentent les stratégies qui vous permettent de freiner l'absentéisme parmi votre personnel.
Info : www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com



L'effet Jarislowsky

Imperturbable dans la tempête, Stephen Jarislowsky nous livre ses réflexions et ses conseils en ces temps où les investisseurs ne savent plus où donner de la tête.

lesaffaires.tv

L'incertitude des PME

Les entreprises d'ici ne sont pas sans ressentir les effets de la crise financière. À l'aube de la Semaine de la PME, nous traçons un portrait de la situation avec le vice-président Québec de la FCEI, Simon Prévost.

lesaffaires.tv

Visionnez d'autres
entrevues et bulletins sur
lesaffaires.tv

STEPHEN A.

JARISLOWSKY

Chambre de commerce
du Montréal métropolitain
Board of Trade of Metropolitan Montreal

En association avec :

En collaboration avec :

DÉJEUNER-CAUSERIE Desjardins

MERCREDI 5 NOVEMBRE 2008
de midi à 14 h

Inscription
WWW.CCMM.QC.CA/
STEPHEN-JARISLOWSKY
514 871-4201



Chambre de commerce
du Montréal métropolitain
Board of Trade of Metropolitan Montreal

En association avec :



En collaboration avec :



48%

Proportion des petites et moyennes entreprises canadiennes qui n'ont pas de site Internet.

[Source : Harris-Decima, octobre 2008]



Montréal

La Société d'habitation a vendu un immeuble sans appel d'offres

La Société d'habitation et de développement de Montréal (SHDM) a vendu un immeuble industriel sans appel d'offres public.

La société en commandite Complex St-Patrick, appartenant à la famille Saputo, a payé cet été 7,1 millions de dollars l'immeuble du 1401-1615, rue Saint-Patrick, dans le Sud-Ouest de Montréal, où loge la société Artissimo Designs. Celle-ci disposait d'un droit de premier refus qu'elle a choisi de ne pas exercer.

La SHDM a défendu sa décision de conclure une vente privée en soulignant le fait que l'acquéreur avait payé un prix équivalant à sa valeur marchande.

La porte-parole, Stéphanie Gareau, a aussi fait valoir que cette façon de procéder a permis d'éviter à la SHDM de décontaminer le terrain à ses frais.

En mai, *Les Affaires* révélait que la SHDM avait vendu à prix d'ami, sans appel d'offres public, deux tours d'appartements à la famille Lieberman, des donateurs du parti du maire Gérald Tremblay. Dans leur transaction avec la SHDM, les familles Lieberman et Saputo ont été représentées par Vincent Chiara.

La SHDM, un organisme sans but lucratif, fait présentement l'objet d'une enquête interne à la suite de la vente d'un terrain municipal de 25 millions de dollars à Construction Frank Catania qui n'a rien rapporté à la Ville de Montréal.

Le directeur de la SHDM, Martial Fillion, a été suspendu avec salaire le 10 octobre pour une période indéterminée. **A. Dubuc**

Voyages d'affaires

Les patrons doivent s'attendre à voyager moins

Les nouvelles vont de mal en pis pour l'industrie du voyage d'affaires.

Selon l'Association of Corporate Travel Executives (ACTE), pas moins de 64 % des gestionnaires de voyages dans les entreprises prévoient disposer en 2009 de budgets moindres ou égaux par rapport à 2008 pour les voyages d'affaires de leurs employés.

Ce sondage a été mené auprès des gestionnaires de 131 des plus importantes multinationales de la planète.

Du nombre, seulement 36 % prévoient disposer de budgets plus importants que cette année. « C'est vrai que le tiers des ré-

pondants prévoient dépenser le même montant qu'en 2008, reconnaît la directrice d'ACTE, Susan Guirley. Mais en raison de la forte hausse des frais de voyage, cela signifie que tout le monde voyagera moins. Probablement même ceux dont les budgets de voyage doivent augmenter. »

De toutes les raisons invoquées, l'incertitude économique conjuguée à la hausse des coûts de l'essence figure en tête de liste pour 47 % des répondants. Dans 39 % des cas, les coupures toucheront d'abord les voyages pour réunions d'entreprise, et dans 16 %, les voyages internationaux. **M. Jolicœur**

Leadership

La Jeune Chambre de commerce de Montréal veut développer la relève d'affaires

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) ne veut pas laisser au hasard l'émergence de la prochaine génération de leaders. C'est pourquoi elle vient de lancer une initiative de développement professionnel pour les leaders potentiels dans les organisations.

Celle-ci comprend trois volets : un programme de mentorat, un colloque à HEC Montréal le 23 octobre, et des formations sur les six compétences à maîtriser, selon la JCCM, pour être un bon leader.



Frédéric Michel

Le leadership (la capacité d'influencer les autres) est d'ailleurs la priorité du nouveau président de la JCCM, Frédéric Michel, directeur principal, gestion des risques et amélioration des opérations, chez KPMG.

Selon M. Michel, il faut voir à la relève, d'autant plus qu'il y aura 700 000 postes à pourvoir au Québec d'ici 2012, dont une grande proportion dans des postes de direction. « La relève d'affaires va arriver plus rapidement à des postes de responsabilité. C'est pourquoi il faut vite la préparer », souligne M. Michel.

Précisons que vous trouverez à la page 13 de ce numéro un dossier de 16 pages sur le leadership. **F. Normand**

Les sociétés dont on parle

3M.....70	Cirque du Soleil.....8	HPS.....58	PLB International.....A13
5N Plus.....78	Cirque du Soleil.....A17, A22	Husky Energy.....70	Pratt & Whitney.....94
AbitibiBowater.....78	College LaSalle.....60	ING Direct.....40, 42	Procter & Gamble.....62, A5
Absolutnet.....A22	Companhia Vale Do Rio Doce.....76	InnoVisions Canada.....39	Prophagia.....34
Adviso.....A19, A21	Compass Québec.....B2	Johnson & Johnson.....70	Quebecor.....A12
AGF.....70	Confection Cliche.....A16	JPMorgan Chase.....36	RBC Banque Royale.....42
Alcoa.....78	Confection Cliche.....A17	Kinross Gold.....77	Re/Max.....A16
Aliments Ange-Gardien.....A11	ConocoPhillips.....70	L'Oréal.....A12, A18, A22	Reitmans.....70
Alstom.....60	Corus Entertainment.....70	Labrador Iron Ore.....70	Renaud Bray.....A12, A13
Anapharm.....10	Cossette.....23	Léger Marketing.....12	Secor Taktik.....A6
Anvil Mining.....76	Desjardins Sécurité financière.....A17	Lehman Brothers.....36	Selco.....93
Audi.....96	Dorstar.....94	Librairie Clément Morin.....A12, A13	Simplicity.....65
AudioGram.....29	First Quantum.....76	Lise Watier.....62	Sirius Personnel.....A14
Banque de Montréal.....42	FNX Mining.....76	Marvel Enterprises.....64	Spa Eastman.....B2
Banque Laurentienne.....42, 74	Fortsum Solutions d'affaires.....A6	Matis Aerospace.....54	Tata Consultancy Services.....58
Banque Nationale.....A18	Freeport McMoran Copper & Gold.....A18	Maybelline.....76	Teck.....76
Banque Scotia.....42	Fridson Investment Advisor.....37	Mercedes.....A5	Télélobe.....94
Barrick Gold.....77	Garnier.....A18	Messageries Benjamin.....A13	Telus Québec.....25
BCE.....78	General Electric.....78	Mouvement Desjardins.....B4	Toyota.....98
BCF.....25	General Motors.....98	Nortel.....78	TP1 Internet 360.....46
Bell Canada.....40	Georges Laoun opticien.....46	Ogilvy 2B Interactive.....A22	Verizon Communications.....70
BleuBlancRouge.....41	Goldcorp.....77	Oldcastle APG.....52	Volkswagen.....96
BMW.....A5	Golder Associates.....39	Oom Ethikwear.....B4	Wal-Mart.....A8
BNP Paribas.....58	Graco.....65	Orangetango.....46	Washington Mutual.....37
Bombardier.....60	Greenlite.....B3	Peabody Energy.....76	YouTube.....A19, A22
Cabestan.....51	HMV.....26	Peppers & Rogers Group.....40	Zen Data.....A22
Cartier Communication Marketing.....41	Holiday (Groupe).....25	Permacon.....52	Zins Beauchesne et associés.....52
Cerberus.....36	Honda.....96, 98	Pfizer.....70	

AUGMENTEZ VOS VENTES



AVEC SIMON ET ROGER ST-HILAIRE
CONFÉRENCIERS ET FORMATEURS

FORMATEURS AGRÉÉS À EMPLOI-QUÉBEC

VENTE STRATÉGIQUE^{MD}
2 jours - 495 \$ avec Roger

Préparation - Rencontre
Qualification - Argumentation
Conclusion - Réponse aux objections
Justification des prix
Vente complémentaire
Suivi - Prospection
Gestion du temps / Clientèle

Mtl. 27-28 oct. / 13-14 nov. / 15-16 déc.
Qué. 10-11 nov. / 8-9 déc.

RELATION AVEC LA CLIENTÈLE
1 jour - 250 \$ avec Simon

Service à la clientèle
Communication
Traitement des plaintes
Fidélisation
Maîtrise du téléphone
Motivation

Qué. 26 nov. / 11 fév. Mtl. 19 nov. / 4 fév.

VENTE AU DÉTAIL
1 jour - 250 \$ avec Simon

Accueil - Qualification
Argumentation - Conclusion
Réponse aux objections
Justification des prix
Vente complémentaire

Qué. 4 nov. Mtl. 18 nov.

GÉRANCE DE VENTE
3 jours - 795 \$ avec Roger

Recrutement - Sélection
Entraînement - Motivation
Leadership - "Coaching"
Évaluation - Rémunération
Gestion de temps
Organisation de réunions/de concours

Mtl. 16-17-18 fév.
Qué. 17-18-19 nov. / 23-24-25 mars

Séminaires sur mesure Conférences

www.rogersthilaire.com

Inscrivez-vous maintenant! Nombre de places limité



Mtl. 514 673-1124 Sans frais: 1 800 463-7246
Qué. : 418 626-7498 Téléc. : 418 626-6264

Séminaires approuvés par: la chambre de la sécurité financière,
la Chambre de l'assurance de dommages
Membres de: l'Association canadienne des conférenciers professionnels

Cours de vente
Roger St-Hilaire

235 000 personnes l'on fait
et ont vu la différence!

chronique



René Vézina

rene.vezina@transcontinental.ca

Montréal doit jouer la carte internationale, Formule 1 ou non

Otage un jour, otage toujours ? En 2003, le grand manitou de la Formule 1, Bernie Ecclestone, nous avait déjà fait le coup du chantage en menaçant de retirer Montréal du calendrier des Grands Prix. Les pouvoirs publics avaient réagi et l'événement avait pu être sauvé.

Mais cette fois, il vient de nous expédier dans le décor. M. Ecclestone préfère le sable – et les pétrodollars – d'Abou Dhabi au somptueux décor de l'île Notre-Dame. Si c'est son souhait, que le diable l'emporte ! Sauf que la perte du Grand Prix va laisser au moins trois gros trous.

Les amateurs de course automobile, les purs et durs, vont s'en remettre difficilement. On peut bien se consoler avec la série Nascar et autres rassemblement de stock-cars, mais une Ford Fusion remodelée ne sera jamais une Ferrari.

L'industrie touristique montréalaise perd un gros morceau. On avance habituellement le chiffre de 75 millions de dollars pour évaluer les retombées de ces quelques jours de festivités, mais c'est sans compter les à-côtés, comme les séjours prolongés des visiteurs qui en profitent pour découvrir le Québec.

Mais tout aussi désolante est la perte de visibilité internationale que cause la disparition du Grand Prix.

Comme outil pour promouvoir Montréal à l'étranger, les bolides de la Formule 1 valent bien des campagnes de publicité. C'est une extraordinaire carte de visite.

Mais ce n'est pas la seule. Si elle disparaît, il va falloir miser plus fort sur les autres. Montréal ne peut tout simplement pas accepter de glisser sur l'échelle du rayonnement international.

À l'heure où la planète est tissée plus serrée que jamais, c'est une question de survie. Quand tout le monde se dresse sur le bout des pieds pour se faire voir dans une foule, ceux qui restent coincés perdent la chance de se montrer.



[Illustration : PisHier]

Quelles options avons-nous ? Il y en a plusieurs, mais j'en retiens déjà deux, très différentes l'une de l'autre.

Premièrement, les universités. Avec Boston, Montréal est la ville qui compte le plus fort ratio d'étudiants par rapport à la population. Le nombre absolu est saisissant : exactement 167 541 étudiants universitaires au 24 septembre. Qui plus est, les quatre universités et les grandes écoles sont situées au centre-ville ou tout près, ce qui est exceptionnel. Et on ne parle pas seulement de quantité mais aussi de qualité. D'après le dernier classement du magazine *Times Higher Education*, Montréal est la seule ville canadienne – et l'une des rares au monde – à compter deux universités figurant parmi le top 100 mondial : McGill et l'Université de Montréal. On comprend mieux pourquoi de plus en plus d'étrangers viennent étudier chez nous : à HEC Montréal, ils représentent déjà 30 % de la clientèle, tous programmes confondus.

Ici aussi, la compétition est rude. Mais au moins, nous maîtrisons notre destinée : ces universités ne s'envoleront pas outre-mer. Il faudra cependant y injecter beaucoup d'argent. Comprendre que notre avenir en dépend. Y voir un formidable atout plutôt qu'un lot d'obligations.

Deuxièmement, le cirque.

Qu'est-ce qui a le plus mis en valeur le génie créatif des Québécois à l'étranger depuis une génération ? Le Cirque du Soleil. Des confins de l'Asie aux grandes métropoles de l'Amérique du Nord, il s'est illustré en affichant par la bande le nom de Montréal. S'ajoutent l'École nationale de cirque, la Tohu, puis le cirque Éloïze, Les 7 Doigts de la main, et tant d'autres qui fortifient cette « jeune » tradition.

L'occasion est belle de faire de Montréal la capitale internationale des arts du cirque. Et puisque Montréal se targue d'être reconnue pour ses festivals, pourquoi ne pas en ajouter un autre, spectaculaire ? Imaginez le cirque prenant possession de la ville pendant quelques jours !

Pour autant, évidemment, que nous ne perdions pas l'inspiration première, le Cirque du Soleil.

Que deux firmes de Dubaï viennent d'en acquérir 20 % est embêtant. Oui, le Cirque vient de trouver de formidables alliés pour soutenir son expansion outre-mer. Mais si le fondateur, Guy Laliberté, veut encore ouvrir son capital, le Québec serait bien avisé d'envisager lui aussi une forme de participation pour bien enraciner l'entreprise ici.

Tout ça ne ramènera pas l'excitation du Grand Prix, les touristes fortunés qui débarquent en ville, la fébrilité qui s'empare de Montréal quand elle est, pendant quelques jours, au cœur de ce cirque d'un autre genre. Aux dernières nouvelles, certains se démenaient encore pour sauver l'événement. Je leur souhaite bonne chance. L'important, c'est que Montréal demeure dans la course, même si, pour y arriver, elle doit changer de monture. ■

De mon blogue

www.lesaffaires.com/rene-vezina



Les banques ne nous feront pas ce coup-là

Garder pour elles une partie de la baisse [du taux de la Banque du Canada], c'est comme intercepter un convoi de nourriture destiné à des populations affamées pour remplir son propre réfrigérateur dégainé. C'est pervertir le concept même de baisse de taux directeur.

Vos réactions

« Banquier : quelqu'un qui vous prête un parapluie quand il fait beau et vous le retire lorsqu'il pleut. »

- P.C.

« Au lieu de chercher une porte de sortie facile comme nous l'avons fait en 2001 en abaissant les taux d'intérêt à des niveaux ridiculement bas et aggraver le problème ultérieurement, nous devons prendre conscience que l'élastique de l'endettement a été étiré au maximum. »

- F.T.

« Pensez à une PME qui doit financer des équipements technologiques pour être constamment plus compétitive et se fait payer 30, 60, 90 jours plus tard. S'il lui est plus difficile de trouver ce crédit ou bien s'il lui coûte plus cher de financer ce risque, le manufacturier se retrouve dans la *schnoutte* encore plus. »

- André Bournival

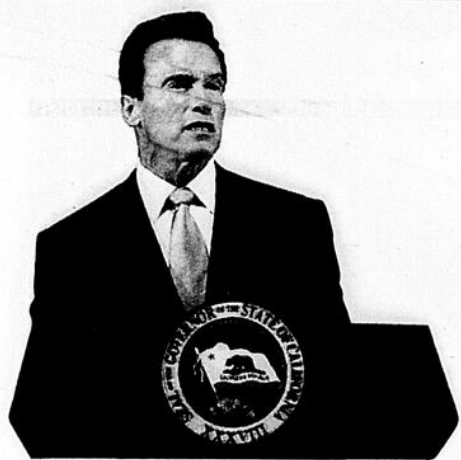
Le confort d'un placement solide.

En période de volatilité, la qualité et la diversification sont plus importantes que jamais.

PORTEFEUILLES GÉRÉS DE FIDELITY

Parlez-en à votre conseiller.
fidelity.ca

Veuillez lire le prospectus d'un fonds et consulter votre spécialiste en placements avant d'investir. Les fonds communs de placement ne sont pas garantis, leur valeur est appelée à fluctuer fréquemment et le rendement passé pourrait ou non être reproduit. Les investisseurs verseront des frais de gestion et des charges et pourraient devoir verser des commissions ou des frais de maintien; de plus, ils pourraient réaliser un profit ou subir une perte. Fidelity Investments est une marque déposée de FMR LLC.



Arnold Schwarzenegger [Photo : Bloomberg]

Crise financière La Californie au bord de la faillite ?

La Californie, qui serait la huitième puissance économique un monde si elle était un pays, pourrait manquer d'argent au cours des prochaines semaines, selon le *Financial Times*.

Le gouverneur Arnold Schwarzenegger vient d'admettre que le *Golden State* a besoin rapidement de 7 milliards de dollars pour payer ses services essentiels, comme la police et les pompiers. Il a d'ailleurs demandé l'aide de Washington.

La Californie subit l'onde de choc de la crise financière. Habituellement, pour combler ses besoins urgents de liquidités, la Californie se tourne vers les marchés du crédit à court terme. Cela n'est pas possible actuellement en raison de la crise du crédit. F. Normand

Montréal Vente de l'un des plus anciens gratte-ciel

L'un des plus anciens gratte-ciel de Montréal vient de changer de mains.

Le Californien Georges Marciano, fondateur de Guess Jeans, a acquis le 507, côte de la Place-d'Armes, un joyau architectural de la métropole, pour 22 millions de dollars. L'édifice de style art déco a été construit entre 1929 et 1931, lors de la Dépression.

M. Marciano a l'habitude de ce genre d'acquisitions. « Il achète de vieux immeubles un peu négligés qu'il rénove », dit Michel Bensmihen, le courtier ayant servi d'intermédiaire dans cette vente. M. Marciano a découvert le Vieux-Montréal en 2006, où il a acquis notamment les 438 et 444, place Jacques-Cartier.

Selon M. Bensmihen, M. Marciano veut protéger le caractère unique de l'immeuble, où loge notamment Léger Marketing. « Il achète pour le long terme, dit-il. Il veut conserver les éléments historiques de l'édifice, en faire un des beaux immeubles de bureaux à Montréal. » C'est un des rares gratte-ciel de la ville à être doté de fenêtres ouvrantes, ce qui était courant à l'époque de sa construction.

M. Marciano a réglé en espèces l'achat



[Photo : Gilles Delisle]

de l'immeuble de 23 étages, selon M. Bensmihen.

Sidev a été chargée de la gestion du bâtiment de 220 000 pieds carrés, qui appartenait auparavant à une société à numéro contrôlée par la famille Lawee, propriétaire de plusieurs immeubles à Montréal.

Le taux d'occupation du 507, Place-d'Armes s'établit à 86 %. H. Joncas

P'œil averti

les affaires

En collaboration avec l'Institut du Nouveau-Monde



Série Entrepreneuriat social

Chaque semaine, un profil d'entreprise différent !

La semaine prochaine :

LA TABLÉE DES CHEFS

Jean-François Archambault a constaté un jour que les surplus des repas servis lors des grands événements et soirées mondaines aboutissaient dans les poubelles. Quel gaspillage ! Cette constatation a servi de point de départ à la Tablette des Chefs. Depuis 2002, cette entreprise sans but lucratif a nourri des dizaines de milliers de personnes défavorisées en récupérant des tonnes de denrées alimentaires.

Dates de parution de cette série :

11 octobre, 25 octobre, 8 novembre, 22 novembre et 6 décembre 2008.

Cette série vous est présentée par



Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres

VOITURE DE L'ANNEE 2008
selon Motor Trend

LA TOUTE NOUVELLE CTS

Prix d'achat 34 449\$

Achetez à **619\$/mois** 0\$ de comptant

Financement à l'achat 60 mois

ÉCONOMISEZ

20¢

PAR LITRE POUR 2 500 LITRES*

Privileges Cadillac :

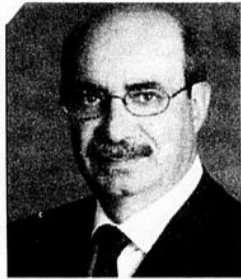
Garantie et programme d'entretien prescrit sans frais de 4 ans ou 80 000 km¹.
Abonnement d'un an au plan Orientation et dépannage d'OnStarSM avec service d'orientation pas à pas¹. Garantie de 160 000 km ou 5 ans³ sur les composants du groupe motopropulseur plus transport de courtoisie et assistance routière.

Cadillac
cadillac.gm.ca

L'Association des concessionnaires Cadillac du Québec suggère aux consommateurs de lire ce qui suit. Offres d'une durée limitée, réservées aux particuliers et s'appliquant au modèle neuf CTS 2008 (6DM69/R7C). Sur approbation de crédit par GMAC. Les frais liés à l'inscription au Registre des droits personnels et réels mobiliers, si applicables, et les droits sur les pneus sont en sus et payables à la livraison. Le modèle illustré comprend certaines caractéristiques offertes en option à un coût additionnel. 1. À l'achat, paiements mensuels basés sur un financement de 60 mois. Préparation incluse. Frais de transport (1 420\$), frais d'immatriculation, d'assurance et toutes taxes en sus. 2. À l'achat du modèle neuf CTS 2008 provenant de l'inventaire du concessionnaire, livré entre le 19 juin 2008 et le 30 septembre 2008, et moyennant le versement d'une somme additionnelle de 0,01\$. Le consommateur reçoit une carte d'essence chez les concessionnaires participants à prix préférentiel permettant d'économiser 20¢ le litre pour 2 500 L d'essence. La réduction de 20¢ le litre inclut les taxes applicables. Les cartes sont valides à compter de 72 heures après la livraison, uniquement chez les détaillants Petro-Canada participants, et ne sont pas monnayables. GM se réserve le droit de modifier ou de mettre fin à cette offre et/ou au programme en tout ou en partie pour toute raison que ce soit et en tout temps, sans préavis. SM Marque de commerce de Petro-Canada. Utilisée sous licence. 3. Selon la première éventualité. 4. Pour obtenir tous les détails et les modalités liés au système OnStar, consultez le site onstar.ca. 5. Selon la première éventualité. Détails sur la garantie limitée chez votre concessionnaire. Cette offre est exclusive et ne peut être combinée avec aucune autre offre ni aucun programme incitatif d'achat, à l'exception des programmes de La Carte GM et de GM Mobilité. Le concessionnaire peut vendre à prix moindre. Un échange entre concessionnaires peut être requis. Pour de plus amples renseignements, passez chez votre concessionnaire, composez le 1 888 446-2000 ou visitez gm.ca.

Réal Raymond nommé chancelier de l'UQAM

La présidente du Conseil d'administration de l'UQAM, M^{me} Isabelle Hudon, a le plaisir d'annoncer la nomination de M. Réal Raymond à titre de Chancelier de l'Université.



Diplômé du MBA pour cadres de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, Réal Raymond a gravi tous les échelons du milieu bancaire jusqu'à la présidence de la Banque Nationale du Canada. Reconnu pour ses qualités de gestionnaire, de leader et de rassembleur, M. Raymond a notamment été désigné PDG de l'année 2005 lors d'un concours réalisé par le quotidien *La Presse* et figure parmi la prestigieuse liste *CEO of the year* publiée par le *Financial Post Business Magazine*.

En marge de sa carrière professionnelle, M. Raymond a démontré un engagement soutenu pour de nombreuses causes philanthropiques, notamment au sein du milieu des arts. Son appui indéfectible envers l'UQAM ainsi que sa contribution remarquable à la Fondation de l'UQAM et au succès de la Campagne majeure de développement 2002-2007 en font un ambassadeur exceptionnel pour l'Université.

UQAM
Prenez position

actualités

Anapharm sur la liste noire de l'Office de la langue française

La société d'essais cliniques Anapharm, de Québec, apparaît sur la liste noire des entreprises qui ne respectent pas la Charte de la langue française (loi 101).

L'Office québécois de la langue française (OQLF) a retiré plus tôt cette année le certificat de francisation de la filiale de l'américaine PharmaNet. « L'entreprise n'a pas mis en place toutes les mesures qu'elle devait dans le cadre de son programme de francisation, dit Martin Bergeron, porte-parole de l'OQLF. Son programme a échoué et n'a pas été renouvelé. »

Un programme de francisation consiste en un ensemble de mesures que l'entreprise s'engage à prendre pour généraliser l'usage du français.

La présidente d'Anapharm, Johane Boucher-Champagne, a expliqué que c'est le site Internet de l'entreprise qui pose problème, puisque sa version française reste incomplète.

Elle promet de corriger la situation le plus rapidement possible.

33 employeurs fautifs

La liste noire compte 33 employeurs récalcitrants parmi les 5 800 entreprises de plus

de 50 employés assujetties à l'OQLF.

L'État québécois ne peut plus accorder de contrat aux entreprises figurant sur cette liste, une disposition qui n'a toutefois pas de conséquences pour Anapharm, qui traite surtout avec des entreprises pharmaceutiques étrangères.

Fondée en 1994 par Marc LeBel et François Vallée, Anapharm a été rachetée en mars 2002 par l'américaine SFBC International. En août 2006, cette dernière était rebaptisée PharmaNet.

Elle emploie 800 personnes au Québec. A. Dubuc

Précision

Dans notre dernière édition, nous avons annoncé l'achat du 1981, avenue McGill College, par l'Industrielle Alliance, au coût de 205 millions de dollars. En fait, l'Industrielle Alliance n'a acquis que 50 % de l'immeuble pour 100 millions, avec un partenaire inconnu. Nos excuses.



NOUS VOUS AIDONS À Y VOIR PLUS CLAIR.

Avec un cadre réglementaire bien régi, nous assurons à tous la possibilité d'évoluer en favorisant la confiance des personnes et des entreprises. Si vous avez besoin de clarifier certains aspects liés à votre pratique professionnelle, n'hésitez pas à nous contacter. Nous y verrons ensemble.

www.lautorite.qc.ca

**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

INFORMER. ENCADRER. PROTÉGER.

Québec : 418 525-0337 - Montréal : 514 395-0337 - Autres régions : 1 877 525-0337

FÉLICITATIONS À M. NADI CHLALA, M. SC., FCA, FCMA

M. André Pouliot, pdg de DMR, est heureux d'annoncer la nomination de Nadi Chlala à titre de directeur associé universitaire chez Accelia, la division de DMR spécialisée dans la gestion de la conformité. Il agira ainsi à titre d'expert au sein de la pratique IFRS (Normes internationales d'information financière) – les nouvelles normes comptables internationales adoptées par le Canada.

Avant de se joindre à DMR, Nadi Chlala a été associé universitaire chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT) de 2001 à 2008. Il est également professeur titulaire à l'ESG UQAM et son apport exceptionnel à l'enseignement de la comptabilité au Canada a été reconnu par l'Association canadienne des professeurs de comptabilité qui lui a attribué, en 1995, le Prix L. S. Rosen.

Nadi Chlala est également l'auteur principal d'un ouvrage, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) intitulé *Implementing IFRS in Canada – Learning from Companies Applying IFRS*.



INTÉGRATEUR-CONSEIL

DMR CA

Affaires et TI



actualités

Des Canadiens participent à un Forum sur l'entrepreneuriat

Coqueluche des écoles de gestion, l'entrepreneuriat sera au centre d'un forum international unique qui réunira en novembre 70 entrepreneurs, experts et personnalités politiques de quelque 35 pays, dont le Canada.

Ce forum se déroulera sur invitation à Évian, en France.

Il a été conçu par EMLYON, l'école des sciences de la gestion de Lyon.

Inspiré du forum économique mondial de Davos, le *World Entrepreneurship Forum* se veut un « lieu indépendant de recherche, de rencontres et de débats sur l'entrepreneuriat », a affirmé Patrick Molle, directeur général d'EMLYON, lors de son récent passage à Montréal.

L'objectif du Forum sera de réunir le savoir-faire et les meilleures pratiques en ce domaine dans le but de les diffuser et de présenter une

« vision de l'entrepreneur, créateur de richesse économique et de justice sociale ».

Les trois Canadiens qui y participeront sont Denis Gadbois, président de Mediagrif, de Longueuil, Louis-Jacques Filion, professeur à HEC Montréal, et Geoffrey Cape, fondateur d'Evergreen, de Toronto, un organisme sans but lucratif.

Des entrepreneurs socialement responsables

Selon M. Molle, la mission du forum sera d'aider à former des entrepreneurs socialement responsables, ce qui correspond à la conception européenne de l'entrepreneuriat, par opposition à la conception plus libérale, qu'on retrouve surtout dans les pays anglo-saxons.

Comme le grand forum, le *Forum Junior* aura lieu chaque année.

M. Molle compte tirer de ces échanges un livre blanc qui proposera des mesures pour les décideurs économiques et politiques, et publier un ouvrage de synthèse pour diffusion élargie.

Le Forum se tiendra sous la présidence d'honneur de Nicolas Sarkozy et avec la collaboration de KPMG.

J.-P. Gagné

Précision

Saint-Jean-sur-Richelieu

Dans notre dernière édition, nous avons publié un dossier sur la ville et la région de Saint-Jean-sur-Richelieu. Le dossier portait le nom de « Saint-Jean, ville et région ». Il aurait fallu y lire « Saint-Jean-sur-Richelieu, ville et région », car le nom exact de la ville est Saint-Jean-sur-Richelieu.

Nos excuses.

La vie de château à prix modique

CHÂTEAU REPOTEL
à partir de **79,95\$**

Inclus :

- petit déjeuner
- appels locaux
- café gratuit 24 heures
- stationnement gratuit.
- Internet haute-vitesse sans fil gratuit

QUÉBEC

www.chateaurapotel.com

(418) 872-1111 ♦ **(418) 872-1112**

Réservation: 1 800 463-5255
Angle Duplessis et Wilfrid-Hamel

Réservation: 1 866 520-2022
Angle Henry IV et Wilfrid-Hamel

Maintenant 2 hôtels à Québec pour mieux vous accueillir

Club de tout repos 10^{ème} nuit sans frais
valable jusqu'au 31 décembre 2009
Ne peut être jumelé à aucune autre promotion

LA MINUTE JURIDIQUE

L'IMPORTANCE DES LIMITES DE RESPONSABILITÉ

M^r David H. Kauffman est membre du groupe Construction au sein du cabinet De Grandpré Chait.

Dans le domaine de la construction, parce que les risques d'accidents sont élevés et que leurs conséquences peuvent être énormes, il est absolument nécessaire que les contrats contiennent une clause limitant la responsabilité de l'entrepreneur, de l'architecte ou de l'ingénieur en cas de sinistre. Par exemple, dans le cas où un entrepreneur exécute des travaux dans une raffinerie qui vaut plusieurs milliards de dollars, les dommages pouvant être occasionnés par un accident dont il serait responsable pourraient s'élever à quelques millions. Il semble donc peu probable que l'entrepreneur soit en mesure de supporter tous les risques inhérents à l'exécution de ses travaux. S'il en avait l'obligation, ses primes d'assurances seraient très souvent supérieures à ses profits.

La limite de responsabilité, dont le montant maximum doit être raisonnable dans les circonstances, est donc déterminée par des négociations entre les deux parties signataires du contrat. Il est possible de limiter sa responsabilité aux seuls dommages directs consistant aux coûts en main-d'œuvre et en matériaux nécessaires pour les travaux correctifs ou, encore, d'exclure toute responsabilité découlant d'une perte de production et de profits. La responsabilité de l'entrepreneur peut également être limitée dans le temps. Dans ce cas, après une période déterminée suivant la livraison de l'ouvrage, le propriétaire ne peut plus formuler une réclamation contre l'entrepreneur bénéficiant d'une telle limitation de responsabilité.

En consentant à une limitation de responsabilité, le propriétaire et l'entrepreneur acceptent de partager le risque et les dommages occasionnés par un accident. Toutefois, l'entrepreneur ne peut pas se prévaloir d'une clause limitant sa responsabilité en cas de fraude, de faute intentionnelle, ou de grossière négligence de sa part. Dans ce cas, même si les dommages causés par l'entrepreneur dépassent la limite de responsabilité, ce dernier se voit dans l'obligation d'assumer la totalité des coûts de réparation. Ainsi, il est prudent pour l'entrepreneur d'établir une limite de responsabilité qui soit raisonnable dans les circonstances, et essentiel pour le propriétaire de s'assurer qu'il n'est pas disproportionnellement désavantagé en l'acceptant: tout est une question de négociation.



DE GRANDPRÉ
VOTRE MEILLEUR ALLIÉ

De Grandpré Chait, 1000, rue De La Gauchetière Ouest, bureau 2900
Montréal (Québec) H3B 4W5 www.degrandpre.com

Prix Nobel de Médecine 2008 L'INSTITUT PASTEUR À L'HONNEUR



La Fondation canadienne Louis Pasteur félicite les professeurs **Françoise Barré-Sinoussi** et **Luc Montagnier**, lauréats du prix Nobel de Médecine 2008.



Aidez nos chercheurs à trouver, soutenez la FCLP!



FONDATION CANADIENNE
LOUIS PASTEUR

1370, rue Notre-Dame Ouest Montréal (Québec) H3C1K8 T 514 845-4747 poste 224 F 514 845-4748
info@fclp.ca • www.fclp.ca

commentaire



Jean-Paul Gagné

jean-paul.gagne@transcontinental.ca

Un nouveau modèle bancaire à inventer

Navez-vous pas l'impression de vivre un moment historique ? En seulement deux semaines, entre le 29 septembre et le 10 octobre, les grandes Bourses nord-américaines et européennes ont perdu 25 % de leur valeur. Le dernier jour de cette hécatombe, le S&P 500 et le Dow Jones se sont effondrés de 18 %. Du jamais vu depuis 1933 !

Reviement spectaculaire le lundi 13 octobre, alors que ces indices grimpaient de 11 %. Cela ne signifie pas que la crise soit terminée – les marchés restent d'ailleurs très volatils –, mais on voit enfin la lumière au bout du tunnel.

Cette euphorie provient d'un changement de paradigme dans le monde capitaliste, et même aux États-Unis.

En effet, après avoir préféré consacrer 700 milliards de dollars (GS) au rachat d'éléments d'actif dits « toxiques » détenus par les banques au lieu d'investir dans leur capital, l'administration Bush vient, à l'instar d'autres pays européens, d'opter pour la solution britannique.

Ainsi, Washington utilisera la flexibilité de son plan de sauvetage pour injecter 250 GS US dans le capital des banques américaines. Bank of America, Citigroup, JPMorgan Chase et Wells Fargo recevront chacune 25 GS US. Goldman Sachs et Morgan Stanley obtiendront chacune 10 GS US et plusieurs autres institutions bénéficieront de sommes moindres. En échange de ces investissements, les banques émettront des actions privilégiées à 5 % de rendement pendant cinq ans et à 9 % par la suite. À ce coût, Washington invite les banques à racheter éventuellement ces titres pour que l'État sorte de leur capital. Ce plan bénéficiera aux contribuables.

Au moment de mettre sous presse, on ne connaissait pas les conditions assorties à cette injection de fonds publics. Il faut espérer que le gouvernement s'assurera que les banques gèrent mieux leur risque et que leur système de rémunération sera revu pour le rendre plus efficace et plus raisonnable.

Il est ironique que l'administration Bush, qui a toujours levé le nez sur l'Europe (George W. Bush n'y était jamais allé avant son élection à la présidence, tout comme la plupart des membres du Congrès d'ailleurs), en soit venue à adopter l'approche dite socialiste des gouvernements européens et à investir directement dans le

capital des banques américaines, qui se considéraient les meilleures au monde.

Ce type d'intervention étatique n'est toutefois pas une première pour les États-Unis; en 1917, le gouvernement américain avait étatisé les chemins de fer pour optimiser le transport de troupes, d'armes et de marchandises nécessaires pour la guerre en Europe; dans les années 1930, l'État avait investi dans 6 000 banques pour les sauver de la faillite. Pendant la Seconde Guerre mondiale, Washington avait saisi des douzaines de sociétés pour coordonner l'effort de guerre. En 1952, l'État avait saisi des aciéries pour s'assurer qu'elles travaillent à l'effort de guerre en Corée. En 1984, Washington a même acheté la banque Continental Illinois, jugée trop grosse pour disparaître. Puis en 1989, le gouvernement avait créé le Resolution Trust pour acheter des éléments d'actif des petites banques, les *Savings and Loans*.

Chaque fois, les éléments d'actif achetés ou saisis ont été remis ou revendus au secteur privé. C'est sûrement ce que souhaite l'administration Bush dans le cas des banques. Toutefois, les dommages subis par le système bancaire américain sont tels que l'État ne pourra pas se désengager rapidement.

Les banques américaines vont survivre, mais le système financier américain ne sera plus jamais le même. Premièrement, plusieurs fonds souverains et sociétés asiatiques et arabes possèdent maintenant d'importants intérêts dans plusieurs grandes banques américaines.

Deuxièmement, les cinq plus grandes banques d'affaires de Wall Street, qui ont été à la source de la crise à cause de leur « créativité financière » et de leur non-réglementation, n'existent plus sous leur ancienne forme. Bear Stearns et Merrill Lynch ont été intégrées à des banques, Lehman Brothers a fait faillite, et Goldman Sachs et Morgan Stanley deviendront des banques.

Dans divers pays européens, l'État contrôle maintenant plusieurs banques.

Un nouveau modèle bancaire est à inventer. Et que les capitalistes purs et durs le veuillent ou non, on peut penser que bien des gouvernements écouteront les citoyens, qui ne veulent plus revivre les affres du capitalisme sauvage dont ils ont été les victimes innocentes.

La finance est le sang de l'économie. On ne peut pas laisser la banque de sang aux mains de vampires. ■

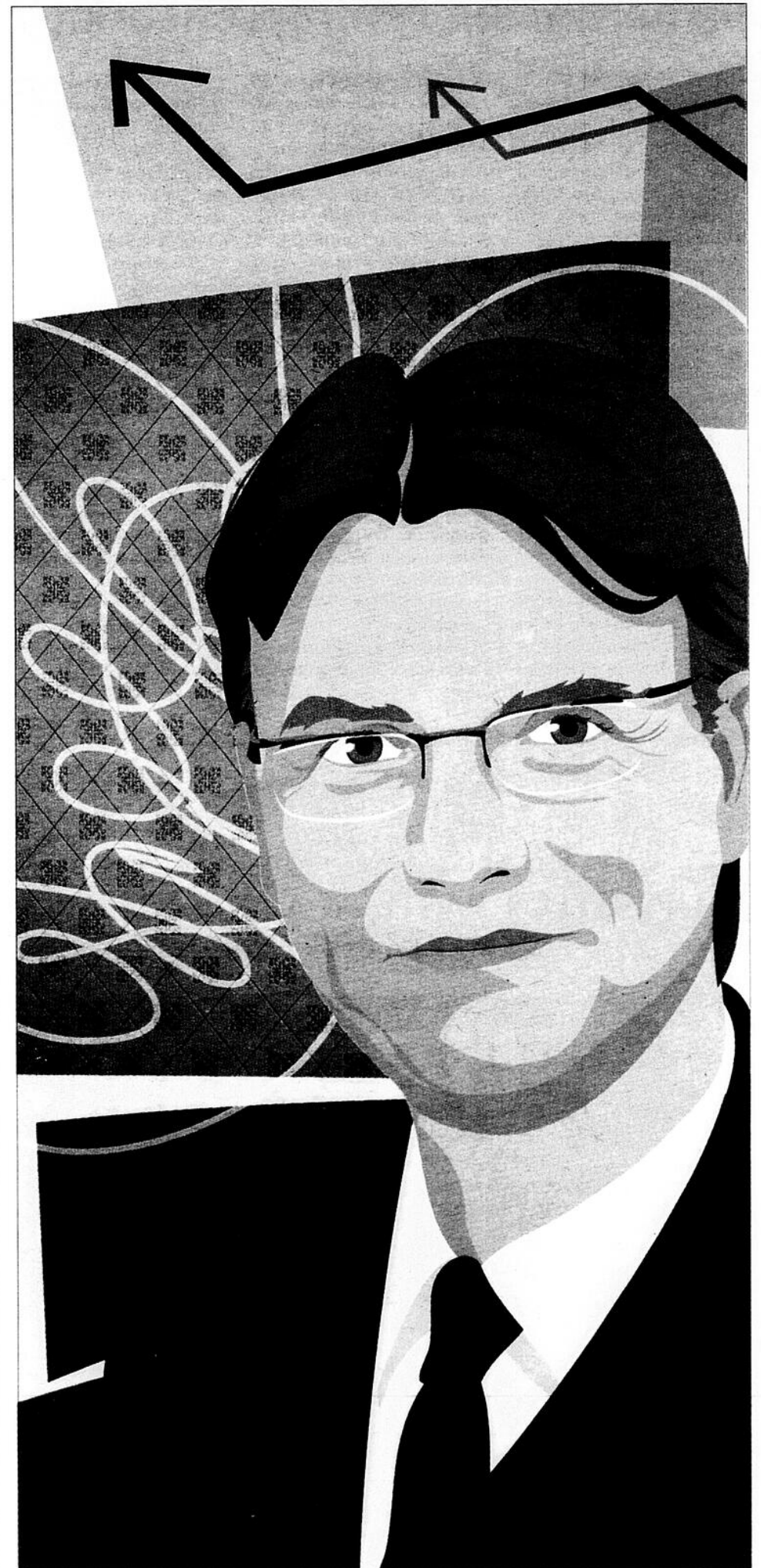
J'AIME

Le gouvernement fédéral dépensera 25 milliards de dollars pour racheter des prêts hypothécaires détenus par les banques canadiennes. Les liquidités que recevront les banques leur permettront de consentir des prêts à des consommateurs et à des entreprises qui ne peuvent emprunter actuellement à cause de la crise du crédit. L'opération est sans risque pour Ottawa, car il s'agit de prêts assurés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

JE N'AIME PAS

Selon un règlement fédéral qui doit entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2009, un produit alimentaire devra être composé à 98 % d'ingrédients canadiens pour être étiqueté comme produit du Canada. Cela veut dire, par exemple, que des biscuits au chocolat fabriqués au Canada et des confitures faites de fruits canadiens ne pourront plus bénéficier de cette inscription s'ils contiennent du chocolat, du sucre ou d'autres ingrédients importés.

LA GALERIE LES AFFAIRES



[Illustration : Pierre Micho, michoillustrations.com]

JEAN-MARC LÉGER

On a beaucoup entendu le sonneur Jean-Marc Léger pendant la campagne électorale fédérale. Mais c'est l'homme d'affaires et président de Léger Marketing qui compte se faire entendre aux États-Unis, où il vient d'ouvrir sa filiale TRiG (The Research Intelligence Group). M. Léger, âgé de 47 ans, veut que sa nouvelle entreprise réalise les mêmes revenus que la société mère d'ici deux ans, soit 25 millions de dollars. Léger Marketing est la plus importante maison de sondages et de recherche marketing de propriété canadienne, avec quelque 650 employés.

Urgence Leadership

ALERTE ROUGE

URGENCE

TIREZ EN CAS DE CRISE



Les leaders sont indispensables. Mauvaise nouvelle : le Québec risque d'en manquer dans les prochaines années. Les organisations privées et publiques doivent former sans délai la prochaine génération si elles veulent continuer à croître.

**Un dossier spécial
de 16 pages.**

Urgence Leadership

« Un leader motive et inspire, tandis qu'un gestionnaire réalise des choses et atteint ou non des objectifs. »
– Alain Bouchard, président d'Alimentation Couche-Tard



« La vraie façon d'apprendre à gérer des gens, c'est sur le terrain. »
– Laurent Lapierre, professeur, HEC Montréal

« Un leader, c'est quelqu'un qui incite les autres à le suivre. »
– Isabelle Hudon, présidente de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

La prochaine génération de leaders se fait attendre

Relève. Aux quatre coins du monde, les organisations privées et publiques peinent à former de futurs chefs.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Il est minuit moins cinq. Les leaders, qui sont indispensables à la croissance des organisations publiques et privées, se font rares. Il est donc urgent que celles-ci forment sans délai une prochaine génération de leaders.

Aucune entreprise n'est à l'abri : les grandes comme les petites, les québécoises comme celles établies à Londres, Los Angeles ou Hong-Kong.

Certaines données sont éloquentes pour illustrer ce que plusieurs spécialistes appellent « la crise du leadership ».

Par exemple, une étude récente d'IBM montre que 75 % des directeurs des ressources humaines de l'entreprise dans 40 pays s'inquiètent de leur capacité à développer de futurs leaders.

L'étude suggère aussi que les entreprises courent un grave risque si elles n'arrivent pas à reconnaître et à former la prochaine génération de leaders.

Entreprises à risque

Les chefs d'entreprise sont d'ailleurs bien conscients qu'il faut agir sans tarder : 86 % estiment que l'urgence de développer des leaders a augmenté depuis quelques années, montre un sondage réalisé par Hay Group, de concert avec *Chief Executive Magazine*.

Il va sans dire que le Québec est frappé de plein fouet par ce problème, compte tenu du déclin démographique et du départ à la retraite des baby-boomers.

La participation de 37 dirigeants d'entreprises et d'organisations québécoises au Laboratoire d'idées Urgence Leadership, organisé par *Les Affaires* et Knightsbridge à Montréal le 26 août, témoigne du sentiment d'urgence.

Départs massifs à la retraite

Du reste, les premiers baby-boomers ont déjà commencé à partir à la retraite, et le phénomène s'accroît au cours des prochaines années, souligne Françoise Morissette, professeure émérite au Centre de recherche industrielle de l'Université Queen's, en Ontario.

« D'ici 10 ans, 9,8 millions de baby-boomers partiront à la retraite au Canada. Or, la génération suivante, les X, qui est appelée à prendre la relève des leaders, ne compte que six millions d'individus ! »

Aux États-Unis, les chiffres sont tout aussi impressionnants. Ainsi, à compter de 2012, 10 000 baby-boomers prendront leur retraite... chaque jour ! Cela représente 3,65 millions de personnes par année, ou un peu plus que la population du Montréal métropolitain.

Certes, tout ce beau monde n'est pas un Jack Welch dans l'âme, le légendaire ancien président de General Electric reconnu son leadership exceptionnel. Mais à terme, ce déficit risque de nous rattraper, d'autant plus si les immigrants que nous accueillons ne suffisent pas à occuper tous ces postes vacants.

De quoi le monde des affaires a-t-il besoin au juste ? Bien sûr, cela peut varier en fonction des secteurs d'activité. Mais pour l'essentiel, les organisations sont à la recherche de personnes pouvant asseoir leur autorité, de faire preuve d'initiative et de bien communiquer avec leur entourage.

Mais ça, c'est le profil actuel d'un leader. Or,

Le monde des affaires a changé, et il changera encore dans les prochaines années. Les futurs leaders doivent donc s'adapter.

ce n'est pas suffisant : les entreprises doivent penser à leurs besoins à long terme, affirme Mirella De Civita, spécialiste en stratégie du développement du leadership de Knightsbridge. « Il faut une stratégie pour réfléchir aux besoins futurs qu'aura votre organisation. »

Le monde des affaires a changé, et il changera encore dans les prochaines années. Les futurs leaders doivent donc s'adapter et avoir la meilleure formation possible pour aider leur entreprise à atteindre leurs objectifs.

Le diplôme ne fait pas le leader

Et pour cela, il ne faut pas nécessairement avoir un MBA, soutient Bill George, spécialiste en leadership de la Harvard Business School. Selon lui, le leadership n'a rien à voir avec le profil universitaire, ni avec les années d'expérience d'une personne.

« Dans ma classe, les meilleurs leaders sont des jeunes de 22 ans qui ont été dans l'armée. Ils ont été dans des situations de combat critiques, où ils ont dû prendre rapidement des décisions cruciales. »

Les meilleurs leaders ont des aptitudes naturelles, mais ceux qui n'ont pas ce talent peuvent quand même cultiver leurs sens du leadership, dit Bill George.

Un point de vue que partage Pierre Lainey, chargé de cours en management à HEC Montréal. Selon lui, le leadership, c'est un peu comme la musique : « Des gens naissent avec un talent. Ils vont prendre quelques cours ici et là, et ils vont presque devenir des virtuoses du piano. Ceux qui n'ont pas de talent peuvent prendre des cours, mais ils pourront seulement se débrouiller et pianoter un peu. »

Dans les organisations, cela ne signifie pas que ceux qui ont moins d'aptitudes au leadership ne peuvent pas progresser. Mais ils devront faire des efforts et prendre le temps nécessaire pour devenir des leaders. ■

Tout un programme !

Le monde des affaires fait face à un défi de taille : repérer et former les futurs leaders. L'avenir des entreprises en dépend. Et les dirigeants vous le diront : ils ont le sentiment que leurs besoins en la matière ne seront pas comblés pendant les prochaines années. Les plus inquiets – ou les plus lucides – parlent d'une crise du leadership.

C'est une expression que vous retrouverez souvent dans les pages de ce dossier spécial, le premier de notre programme *Urgence Leadership*. Il puise son contenu dans le Laboratoire d'idées auquel ont participé une quarantaine de hauts dirigeants québécois, il y a quelques semaines. Un livre blanc, intitulé *Des enjeux, des solutions*, en est issu.

Si les gens d'affaires sonnent l'alarme, c'est pour mieux contribuer à la mobilisation. Le Laboratoire d'idées sera suivi d'autres actions qui conduiront à

formuler des recommandations et, assurément, arriver à mieux développer le leadership. C'est le pari que nous prenons avec *Urgence Leadership*.

Stéphane Lavallée
Éditeur, *Les Affaires*

Téléchargez le livre blanc sur UrgenceLeadership.com
(onglet Ressources, section Études)



À lire : le bilan du Laboratoire d'idées, les résultats d'un sondage et le programme des activités.

Urgence Leadership



« La responsabilité d'un leader, c'est de supprimer toutes les barrières pour s'assurer que la vision est claire. »
- Jack Welch, ancien président de General Electric

« On dit souvent au leader : Tu dois donner l'exemple. C'est une consigne inutile, car le leader n'a pas le choix. »
- Jacques Saint-Laurent, président, activités européennes, de Bell Helicopter



« Un leader peut voir dans un membre de l'équipe un potentiel que celui-ci ne perçoit pas. »
- Karen Radford, présidente de Telus Québec

La crise a des causes multiples

Consultation. Plusieurs enjeux sont ressortis du laboratoire d'idées regroupant des dirigeants d'organisations québécoises.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Ne cherchez pas LA cause à la crise du leadership qui ébranle les organisations privées et publiques : l'origine du malaise est multiple.

« Je vois trois grands facteurs », souligne Pierre Lainey, chargé de cours en management à HEC Montréal et spécialiste en développement du leadership.

Tout d'abord, un facteur contextuel : le déclin démographique et le départ à la retraite des baby-boomers créent un vide dans les organisations. C'est mathématique, il va manquer de leaders; il faut donc mettre les bouchées doubles.

Facteur organisationnel : les entreprises ont fait preuve de laxisme et ne se sont pas préparées suffisamment à gérer cette transition. « Par exemple, a-t-on développé des leaders à tous

les niveaux ? Il n'y a pas juste à la haute direction que cela compte ! » dit Pierre Lainey.

Enfin, facteur personnel : les jeunes sont-ils prêts à prendre le relais de ceux qui partent ? Du reste, la génération X et Y (encore plus individualiste) a-t-elle vraiment le goût d'occuper des postes de responsabilité, avec la semaine de 60 heures et plus, sa montagne de stress, et la difficulté à concilier le travail et la famille ?

Voici pour les grands facteurs, la toile de fond. Pour leur part, les 37 chefs d'entreprise qui ont participé au Laboratoire d'idées Urgence Leadership, le 26 août dernier, ont cerné d'autres causes, tirés de leur expérience quotidienne, à l'origine de la crise du leadership. Les voici dans cette page. ■

La pression des résultats à court terme

Les résultats trimestriels : c'est devenu un mantra dans les organisations. Il faut livrer la marchandise, et vite.

Or, cette pression des objectifs financiers trimestriels monopolise l'énergie des dirigeants, ce qui peut leur enlever du temps et des ressources pour développer de nouveaux leaders.

« Il faut chaperonner les jeunes pour développer une relève », insiste Alain Lemaire, président de Cascades.

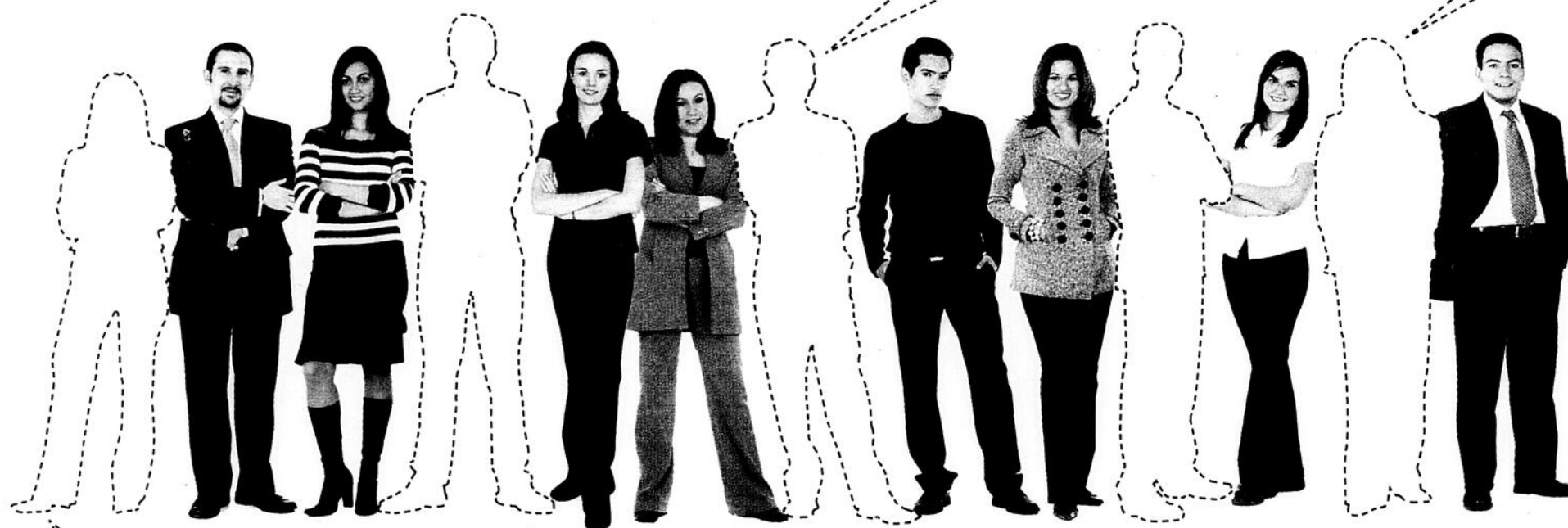
La papetière fait du coaching pour favoriser l'émergence de leaders à l'interne. L'encadrement, voilà le nerf de la guerre.

Faible relève dans les PME

La crise du leadership frappe particulièrement les PME, qui souvent n'ont pas les ressources financières et humaines pour faire face au départ à la retraite de l'entrepreneur fondateur.

Le président du Groupe Holiday, Raymond Durocher, peut en témoigner. Quand l'entreprise a été rachetée par un investisseur américain, celui-ci a exigé qu'on rajeunisse la direction de cette entreprise familiale. Et cela n'a pas été facile, car les anciens propriétaires n'avaient pas formé de relève. « Ça été tout un problème à gérer, se souvient Raymond Durocher. Il a fallu réagir vite ! »

Le défi est aussi de taille si l'entreprise n'est pas vendue. Même s'il y a une nouvelle génération de leaders, encore faut-il qu'elle partage la vision autour de laquelle la PME a été bâtie : les enfants ou les employés qui prendront la relève peuvent fort bien vouloir naviguer dans une autre direction.



Manque d'expérience sur la scène internationale

Malgré l'ouverture de notre économie sur le monde, les dirigeants disent que les leaders émergents dans les entreprises québécoises - même ceux qui sont aux commandes - manquent souvent d'expérience à l'échelle canadienne et internationale.

« C'est important d'avoir des gens qui ont travaillé à l'étranger », dit Karen Radford, présidente de Telus Québec. Si les jeunes d'aujourd'hui voyagent beaucoup plus que leurs parents, ils sont en revanche moins disposés à accepter un poste à l'étranger, surtout s'ils ont une famille.

« Les Européens sont plus mobiles que nous », dit Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital.

Définition floue du leadership

C'est bien de vouloir développer le leadership dans les organisations, mais sait-on vraiment de quoi on parle ? Selon Steven H. Appelbaum, spécialiste en leadership de l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, la définition est simple : « Le leadership, c'est la capacité d'influencer le comportement des autres. Point. »

Pour leur part, les dirigeants doivent se poser plusieurs questions pour savoir où ils veulent mener leur organisation : Quels sont et seront leurs enjeux d'affaires ? Quelles sont les attentes à l'égard des leaders ? Quelles sont les valeurs de l'organisation, ce qui la rend unique ? A-t-on besoin de leaders qui sortent du moule habituel ? Peut-on s'inspirer des meilleures pratiques de développement du leadership d'organisations à succès ?

Marge de décision réduite

Comment acquérir une solide expérience quand les sièges sociaux et les grands patrons sont souvent à Toronto, à New York ou à Paris ?

Ainsi, les jeunes leaders du Québec ont moins d'occasions de faire leurs armes et de prendre des décisions d'envergure.

Oui, bien sûr, il y a la Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Bombardier... Mais quand un joyau québécois comme Alcan passe à des mains étrangères, ce sont des cohortes de leaders émergents qui ne peuvent plus, du moins à partir de Montréal, superviser l'acquisition d'un concurrent en Asie ou planifier une expansion.

NOTRE MISSION?
VOUS AIDER À BÂTIR UNE CULTURE DE LEADERSHIP
DANS TOUTES SES DIMENSIONS.



Ce sont les leaders d'aujourd'hui et ceux de demain qui seront garants du succès et de la rentabilité de votre organisation. Mais le développement du leadership est souvent perçu comme un casse-tête complexe dont le rendement sur l'investissement demeure difficile à mesurer. Knightsbridge démystifie la notion du leadership en aidant les organisations à concevoir et à

 **Knightsbridge**
talents stratégiques

mettre en place une stratégie de développement du leadership arrimée à leur stratégie d'affaires.

Partenaire du journal Les Affaires dans le projet *Urgence Leadership*

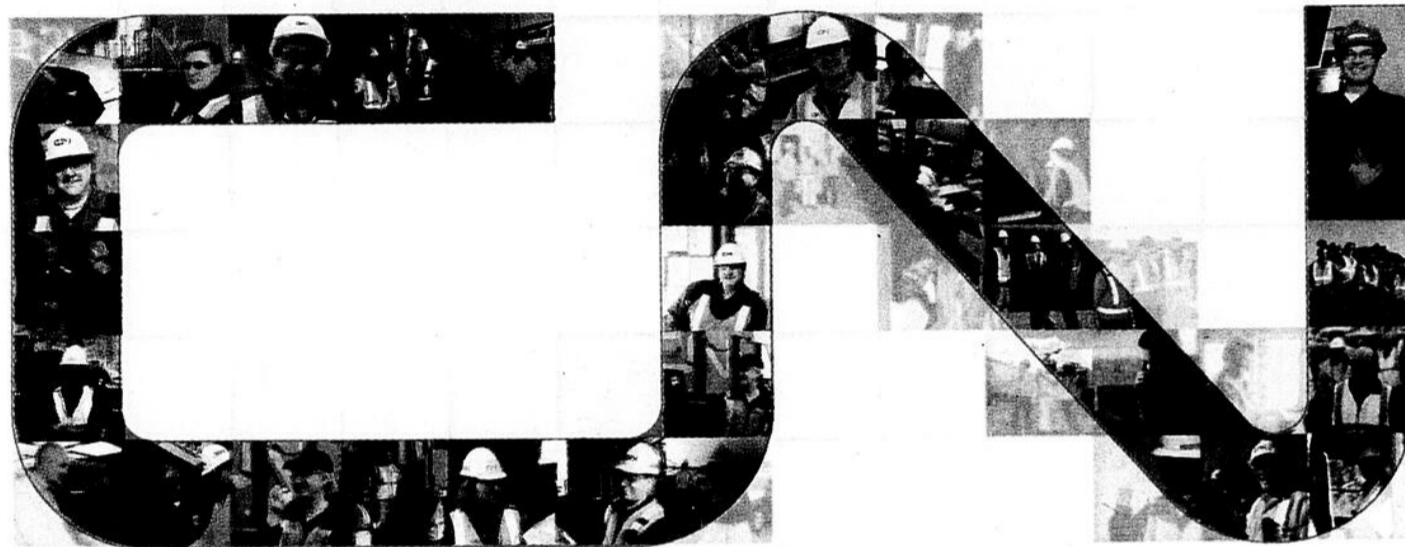
Recrutement de cadres Coaching Stratégie de leadership Evaluation de potentiel Transition de carrière

Réglez les questions de sécurité.
Réglez les questions de conformité.
Préparez-vous ensuite à

RVES APPDLESLO

(Rendez votre Entreprise Suffisamment Agile Pour Prendre De L'Expansion Sur-Le-Champ)

Lorsque la sécurité informatique répond à toutes vos attentes, servez-vous-en pour accomplir quelque chose d'inattendu: rendre votre entreprise plus efficace, plus souple et plus concurrentielle qu'elle ne l'a jamais été. Selon l'approche de CA en matière de sécurité informatique, la gestion des identités et des accès est centralisée. Vous pouvez ainsi déployer des applications plus rapidement et de façon plus sûre afin de tirer profit des débouchés qui s'offrent à vous. De plus, la modularité, l'évolutivité et l'intégration inégalées des solutions de sécurité de CA facilitent la croissance. Pour en apprendre davantage sur le plein potentiel de la sécurité informatique, téléchargez le document de présentation technique le plus récent à l'adresse ca.com/ca/fr/secure.



Le leadership a plusieurs visages.

La culture du leadership est le moteur de notre développement. Au Québec, l'initiative et l'esprit d'équipe de nos 3 600 employés nous permettent d'élever nos standards à tous les niveaux: des délais de transport jusqu'au respect de l'environnement, en passant par l'entretien de notre matériel ferroviaire et l'ouverture de nouveaux marchés. C'est pourquoi nous sommes fiers de compter parmi les partenaires du sommet Urgence Leadership et de participer à des échanges stimulants pour l'avenir de notre économie.

www.cn.ca



LE CHEMIN DE FER DE L'AMÉRIQUE DU NORD

Urgence Leadership



« Il faut toujours prendre des décisions qui auront un impact positif à long terme, indépendamment de leur impact à court terme. »

– Eric Molson, président du conseil, Molson Coors

« Le leader de demain devra avoir une approche plus féminine. Il devra « convaincre de faire » plutôt que donner des ordres. »

– Charles Hardy, auteur et philosophe irlandais



« L'innovation distingue le meneur de celui qui suit. »

– Steve Jobs, cofondateur d'Apple

« Un vrai leader transforme les gens »

Steven H. Appelbaum. L'expert en développement organisationnel déplore la confusion entre gestion et leadership.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Trop souvent, on confond la gestion du personnel et le fait d'exercer du leadership dans une entreprise. C'est une des causes de la crise du leadership, affirme Steven H. Appelbaum.

Selon l'ancien doyen de l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, les vrais leaders sont ceux qui arrivent à faire en sorte que les employés atteignent des objectifs précis sans leur donner continuellement des directives, et ce, en les inspirant, en leur faisant confiance et en développant leur autonomie.

Ces leaders ne sont pas des gestionnaires, mais plutôt des coachs, des mentors, insiste Steven Appelbaum, maintenant professeur à la Chaire de recherche en développement organisationnel de l'École de gestion John-Molson.

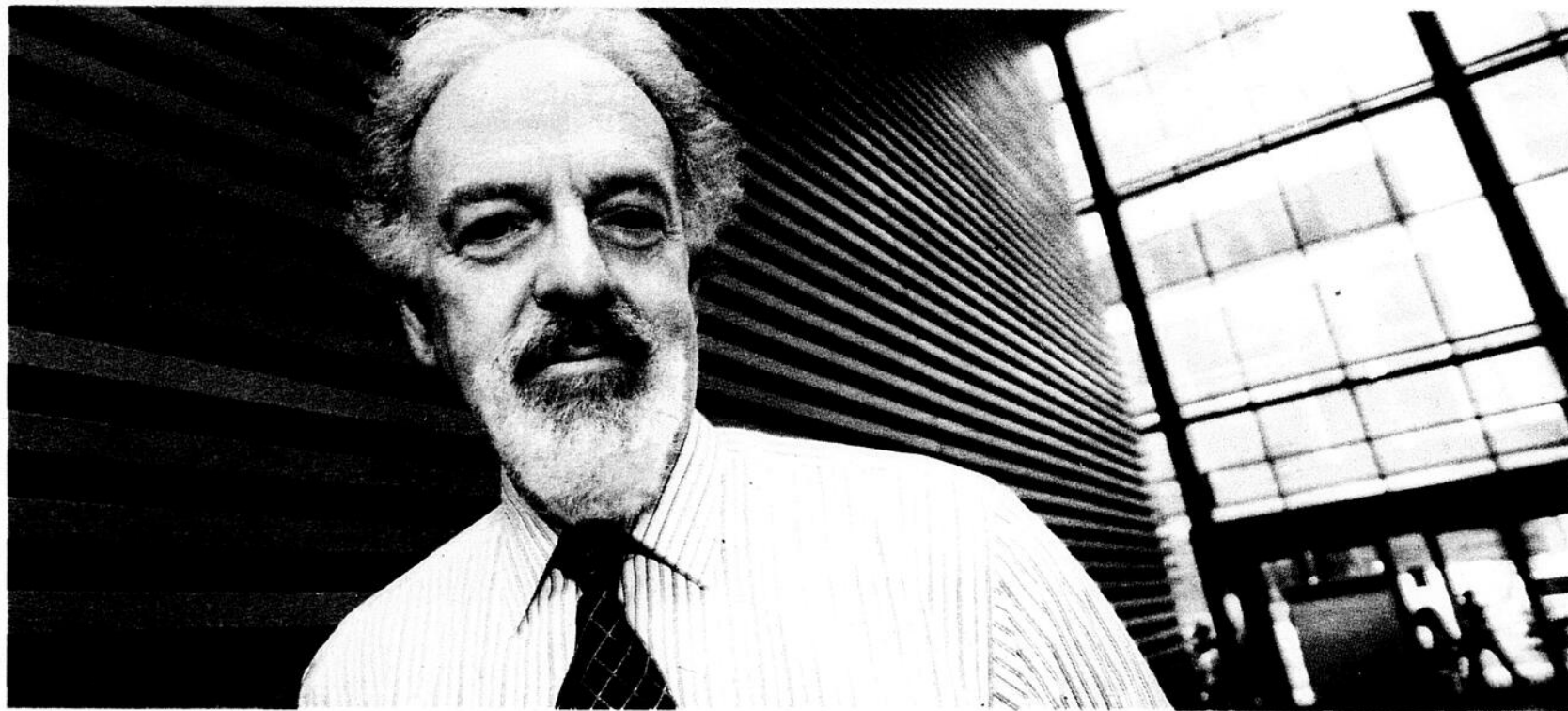
À l'instar de l'entraîneur de hockey qui mène son équipe à la victoire sans aller sur la glace, le leader conduit son organisation à la victoire (obtention de contrats, lancement de produits, etc.) sans prendre par la main ses employés, car ceux-ci savent exactement ce qu'ils doivent faire.

Ce type de leadership s'apprend, mais pas sur les bancs d'école.

Selon M. Appelbaum, qui a écrit plusieurs livres et articles à ce sujet, il faut côtoyer des leaders inspirants pour devenir un leader.

Lui-même a eu cette chance à l'âge de 25 ans, quand il était à l'emploi d'une entreprise d'électronique de Philadelphie. Et tout ce qu'il a appris sur le leadership vient de cette expérience qui l'a marqué.

Journal Les Affaires – Les organisations privées et publiques sont frappées par une crise du leadership. À quel type



« Si vous dites à quelqu'un "Fais ceci, fais cela", ce n'est pas du leadership; c'est de la gestion ! Je crois que l'origine de la crise du leadership tient en grande partie à la méconnaissance de cette différence fondamentale », dit Steven H. Appelbaum, professeur à la Chaire de recherche en développement organisationnel de l'École de gestion John-Molson. [Photo : Gilles Delisle]

de problématique fait-on face ?

Steven H. Appelbaum – Il est difficile de saisir ce qui se passe en ce moment si on ne comprend pas ce que signifie le leadership.

C'est simple : le leadership est la capacité d'influencer les autres. Il existe des milliers de définitions, mais l'élément fondamental, c'est l'influence. Comment amener des gens à faire des choses qu'ils savent qu'ils doivent faire, et ce, sans que vous ayez à dire quoi que ce soit.

JLA – À un moment donné, il faut quand même donner des directives, non ?

S.H.A. – Si vous dites à quelqu'un "Fais ceci, fais cela", ce n'est pas du leadership; c'est de la gestion ! La nuance est importante. Et je crois que l'origine de la crise du leadership tient en grande partie

à la méconnaissance de cette différence fondamentale.

Prenez les jeunes qui viennent faire un MBA à l'Université Concordia, le programme au sein duquel j'enseigne, dans l'espoir de gravir les échelons dans une organisation. Ils acquièrent beaucoup de compétences différentes, en administration, en marketing, en finance et comptabilité.

Le problème, c'est qu'ils améliorent leurs compétences de gestion, mais pas celles portant sur le leadership.

JLA – Que faut-il donc pour être un bon leader ?

S.H.A. – Un vrai leader entraînera les membres de son équipe, les développera, les aidera à acquérir des compétences, leur transmettra les valeurs et la culture de l'organisation. Ainsi, il se tiendra en retrait, un peu comme l'entraîneur de hockey.

Le coach ne joue pas dans le match; ce sont ses joueurs qui comptent des buts ! Le leader doit avoir le même recul et laisser ses employés exécuter ce qu'ils ont à faire. J'avoue que c'est plus facile à dire qu'à faire !

JLA – Comment un jeune peut-il acquérir ces qualités de leader ?

S.H.A. – C'est impossible s'il n'y a pas un bon modèle dans son entourage. En revanche, c'est facile s'il côtoie un leader en action. Ça a été mon cas. J'ai un doctorat en philosophie (comportement organisationnel) de l'Université d'Ottawa, sans parler de mes années d'expérience.

Mais tout ce que j'ai appris sur le leadership ne vient pas de mon Ph.D. Je le dois à un patron que j'ai eu aux États-Unis à l'âge de 25 ans, dans une entreprise d'électronique à

Philadelphie. Il m'a appris comment fonctionner avec succès dans une organisation. Lorsqu'on devait réaliser un projet, il ne disait jamais : c'est ta responsabilité. Il nous expliquait simplement qu'on devait mener ce projet à terme. Si nous commettions des erreurs, nous savions qu'il n'était pas content, mais il ne nous disait par pour autant ce qu'il fallait faire : nous devions trouver nous-mêmes la solution.

JLA – Avec le recul, quelles étaient les principales qualités de cet entrepreneur ?

S.H.A. – C'était quelqu'un qui transformait les gens. Il était une source d'inspiration pour tout le monde. Il stimulait notre intellect pour nous apprendre à résoudre des problèmes. Le charisme était aussi une des grandes forces de ce patron : c'était agréable

CV

Nom : Steven H. Appelbaum

Âge : 67 ans

Fonction : Professeur à la Chaire de recherche en développement organisationnel de l'École de gestion John-Molson

Organisation : Université Concordia

Il a été doyen de l'École de gestion John-Molson de 1983 à 1990.

de travailler avec lui, même si certaines tâches étaient difficiles à accomplir. Enfin, il traitait chaque employé comme un être unique : il savait comment me motiver, motiver mon voisin de bureau, mais pas de la même manière. Chacun avait sa propre prescription. »

Connaissez-vous **LE LEADER** du capital de développement au Québec ?



SON ACTIF NET EST DE 7,3 MILLIARDS DE DOLLARS et ses actifs sont diversifiés. Il n'a pas de dettes.

Il est **FORT DE SES 575 000 ACTIONNAIRES**. Son rendement annuel moyen est de 4,8% depuis sa création, et ce, sans compter les crédits d'impôt et la déduction REER accordés à ses actionnaires.

Il est **PRÉSENT PARTOUT AU QUÉBEC**, par l'entremise de ses 87 fonds locaux d'investissement et ses 16 fonds régionaux.

Depuis sa création, il a injecté **7,2 MILLIARDS DE DOLLARS DANS L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE**, dont 730 millions dans 140 entreprises au cours de la dernière année seulement, un record!

IL OFFRE DU CAPITAL PATIENT ET À LONG TERME, non garanti, à plus de 1 800 entreprises d'ici.

95% DE SES INVESTISSEMENTS SONT DANS DES PME dont plus des trois quarts comptent moins de 200 employés.

Il a investi **1,8 MILLIARD DE DOLLARS DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE** depuis une douzaine d'années.

Au cours des cinq dernières années seulement, il a investi **768 MILLIONS DE DOLLARS** dans le démarrage et le soutien en précommercialisation de 127 entreprises.

Ses frais d'exploitation de 1,4% **COMPTENT PARMIS LES MOINS ÉLEVÉS** de son secteur au Canada.

Il a contribué à maintenir, à créer ou à sauvegarder plus de **126 000 EMPLOIS AU QUÉBEC**.

ET IL FÊTE CETTE ANNÉE SON 25^E ANNIVERSAIRE!

 **FONDS**
de solidarité FTQ



www.25ansfondsftq.com

Urgence Leadership



« Ce que je sais faire le mieux, c'est faire partager mon enthousiasme. »
– Bill Gates, fondateur de Microsoft

« Quand vos employés savent où vous allez et pourquoi vous maintenez ces objectifs, ils s'animent et ils créent. »
– Jacques Alain, vice-président et directeur général, Teknion

« La tâche d'un chef est de mener ses gens là où ils ne sont pas encore allés. »
– Henry Kissinger, ancien secrétaire d'État américain

La Société de transport de Montréal mise sur l'interne

Étude de cas. Aujourd'hui, 80 % des employés en position de leadership ont été recrutés dans ses rangs.

par Sylvain d'Auteuil-Robillard > dossiers@transcontinental.ca

Que faites-vous lorsque votre figure ne revient pas à votre superviseur immédiat et qu'il fait obstacle à toutes vos ambitions d'avancement ? Voilà 10 ans que cette situation ne se vit plus à la Société de transport de Montréal (STM).

En 1998-1999, l'entreprise a pris le virage horizontal. La haute direction a mis les bouchées doubles pour reconnaître les jeunes leaders de l'organisation et les préparer à assurer la relève. C'est alors qu'elle réalisa que les cloisonnements administratifs en bloquaient plus d'un.

« On a d'abord assorti l'évaluation du rendement annuel de l'employé d'une discussion avec son superviseur sur ses préférences à propos de son avenir dans l'organisation. Mais l'évaluation est horizontale », dit Yves Devin, directeur général de la STM.



La mobilité du personnel à l'interne fait partie de la stratégie retenue par la Société de transport de Montréal pour développer de jeunes leaders. « Au souper de Noël l'an passé, j'ai demandé aux membres du personnel au même poste depuis plus d'un an de se lever... et personne ne s'est levé », se rappelle Yves Devin. [Photo : Gilles Delisle]

Choc des opinions

Par exemple, l'évaluation d'un gestionnaire est présentée à trois vice-présidents et elle est approuvée sur une base consensuelle. Ce qui rend le processus « plus objectif » et élimine le « syndrome des silos », précise Yves Devin.

De plus, le choc des opinions entre les gestionnaires membres des comités d'évaluation et de sélection provoque non

seulement de bonnes discussions, mais aussi d'excellents résultats. Aujourd'hui, 80 % des employés en position de leadership sont recrutés au sein même de l'organisation.

Tests psychométriques

Pour identifier ses futurs leaders, la STM recourt entre autres à des tests psychométriques qui permettent d'éva-

luer les capacités psychiques d'un individu.

L'entreprise utilise aussi les résultats pour renforcer les compétences des gens. « Par exemple, si nous ciblons un leader stratégique et un bon vulgarisateur, le test pourra détecter en même temps une personnalité moins axée sur les détails. Il s'agira d'améliorer cette facette », précise Yves Devin.

Formation et accompagnement

Pour perfectionner ses leaders, la STM a conclu des ententes avec le Cégep Bois-de-Boulogne pour ses gestionnaires de premier niveau.

Parallèlement à cette démarche, l'entreprise donne aussi un cours au sein de l'organisation pour bien faire comprendre la mission, les valeurs, les pratiques et les visées stratégiques de la société. Quant aux directeurs, la STM

les invite à suivre des cours au Centre international de recherches et d'études en management, un institut montréalais. Les directeurs bénéficient aussi de *coaching* individuel.

« Ça semble bien agréable, mais lorsqu'on accepte de s'engager dans un tel processus, on accepte de se regarder dans le miroir... souligne Yves Devin. Parfois, on a hâte que le coach s'en aille ! C'est très exigeant, mais ça fait grandir. »

Le directeur général de la STM goûte lui-même à cette médecine depuis 12 ans. Comme la majorité des leaders de l'entreprise, il est passé par plusieurs services et secteurs de l'organisation avant d'atteindre les plus hauts échelons.

Rotations fréquentes à l'interne

La mobilité du personnel à l'interne fait également partie de la stratégie pour

former de jeunes leaders.

La STM privilégie les mandats qui durent d'un à trois ans afin que les leaders puissent acquérir une vision à multiples facettes de l'entreprise.

« Au souper de Noël l'an passé, j'ai demandé aux membres du personnel au même poste depuis plus d'un an de se lever... et personne ne s'est levé », se rappelle Yves Devin.

Outre la hausse du recrutement de leaders à l'interne, le directeur général voit plusieurs avantages au « virage relève » entrepris par la STM. « Malgré les restrictions en matière d'équipement, nous sommes capables de faire face à la demande accrue de la clientèle, car nos gens ne travaillent plus en silos mais en équipe. »

Par exemple, les heures des lignes rapides sont prolongées depuis septembre. De plus, une rame de métro a

PROFIL

Nom : Société de transport de Montréal

Marché : Montréal

Budget : 938 millions de dollars (2008)

Nombre d'employés : 7 606 (2007)

Nombre de gestionnaires : 693, dont 326 gestionnaires de premier niveau (chefs de section, d'opérations, etc.).

Site Internet : www.stm.info

été ajoutée à la ligne orange.

Selon Yves Devin, l'ensemble des employés ont acquis un « esprit de gagnant » en relevant ces défis. « Nous avons réussi à créer un sentiment de fierté chez nos leaders qui touche aussi l'ensemble de notre personnel. » ■

La treizième entreprise en importance au Québec

La STM est la treizième entreprise en importance au Québec. Son réseau de métro comprend quatre lignes (68 stations) qui totalisent 71 kilomètres de voie et un parc de 759 voitures.

Son réseau d'autobus comprend 1 695 véhicules répartis

192 lignes, dont 126 sont accessibles aux personnes à mobilité réduite. Ses voies réservées couvrent 45,5 kilomètres.

La STM prévoit réaliser des investissements de 7,6 milliards de dollars de 2008 à 2021, à un rythme moyen de 546 millions de dollars par année. S.D.-A.

BCF AVOCATS
AGENTS DE BREVETS
ET DE MARQUES

CHEF DE FILE EN MATIÈRE DE CHEFS DE FILE

Être en avant, c'est s'offrir la perspective de voir plus loin. C'est dans cet esprit que nous nous mettons au service de nos clients, afin de les aider à se propulser en tête de leur industrie.

Intensité, créativité, humilité, générosité et authenticité, voilà autant de valeurs que nous partageons avec des hommes et des femmes visionnaires et qui font de BCF un chef de file en matière de chefs de file.

Chez BCF, collaborer au leadership de demain est source de fierté.

BCF.CA

...et tout devient possible.

Urgence Leadership

« Tous les grands leaders ont eu ceci en commun : leur volonté d'affronter sans équivoque la grande crainte de leur peuple à leur époque. »

– John Kenneth Galbraith, économiste (1908-2006)

« Le leadership et l'apprentissage sont indispensables l'un à l'autre »

– John F. Kennedy, ancien président des États-Unis (1917-1963)



« Un dirigeant prend une centaine de décisions par jour. Certaines sont petites, d'autres ont une importance capitale. Moins votre but est clair, plus ces décisions deviennent difficiles à prendre. »

– Robert Dutton, président et chef de la direction, Rona

La recette maison de Cossette

Étude de cas. Le développement des leaders se fait surtout au niveau de la haute direction, mais sans négliger le reste du groupe.

par Sylvain d'Auteuil-Robillard > dossiers@transcontinental.ca

Le Groupe Cossette Communication est dirigé par le même homme depuis plus de 36 ans. On peut alors se demander si la relève est une préoccupation pour la boîte de communication et de relations publiques numéro un au Québec.

Oui, répond le principal intéressé, Claude Lessard, grand patron de l'entreprise fondée en 1963 par Claude Cossette.

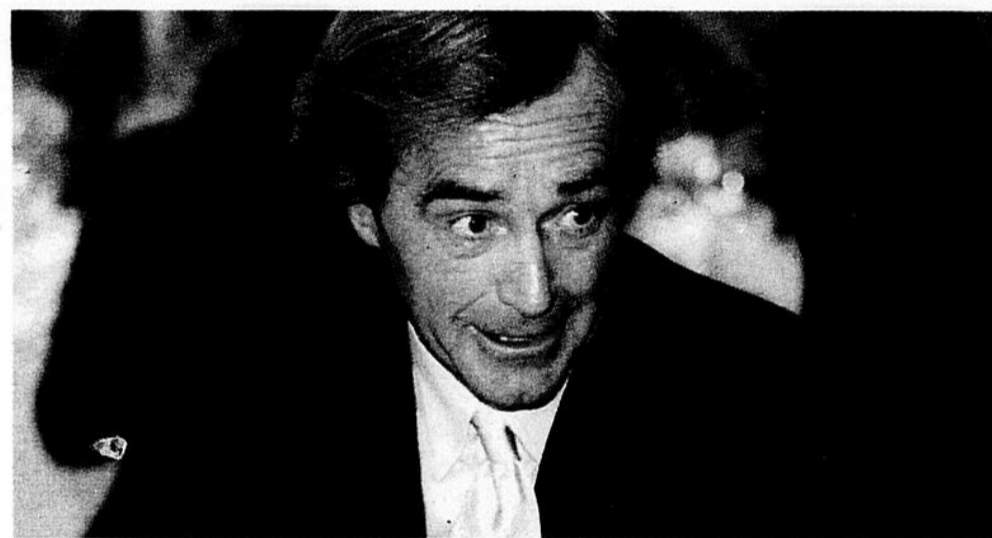
« Un des principaux mandats de notre service des ressources humaines est d'identifier les leaders capables d'effectuer la succession », dit Claude Lessard, qui a pris la barre de Cossette en 1972, alors qu'il était un jeune diplômé en administration fraîchement embauché par la firme.

Cossette se décrit comme une organisation qui va à contre-courant et qui n'a jamais copié les recettes et les modèles existants. Qu'en est-il de sa stratégie pour reconnaître et développer des leaders ?

Définir son propre modèle de leadership

« Le premier exercice a été de définir notre propre modèle de leadership, il y a environ six mois », relate Claude Lessard.

L'entreprise dit avoir un



Claude Lessard, de Groupe Cossette Communication : « Un des principaux mandats de notre service des ressources humaines est d'identifier les leaders capables d'effectuer la succession. »

[Photo : Gilles Delisle]

« moteur de leadership ». Et ce moteur carbure à quatre attitudes de base que doit posséder tout leader. Ainsi, il doit être un entrepreneur passionné, un employé autonome et responsable, un individu qui fait preuve d'audace, et une personne qui pense de façon créative.

« C'est le point de départ et l'élément le plus important de notre stratégie », dit-il.

Comment reconnaître ceux qui possèdent ces qualités ? Principalement par des tests

et des entrevues. Par exemple, l'entreprise a mis sur pied un programme qui permet d'évaluer les principaux vice-présidents chaque année.

Test psychologiques et entrevues

« Notre évaluation comprend deux volets : une évaluation 360 degrés [patrons comme subalternes évaluent le candidat], et des tests psychométriques [évaluation des capacités psychiques à l'aide de tests et

d'autres techniques scientifiques] », précise M. Lessard.

Cibler l'élite de l'élite

Les programmes de développement visant ce groupe d'élite sont très individualisés. Ils comprennent des études et du coaching à l'externe, ainsi que du mentorat à l'interne.

Dans les autres strates de l'entreprise, « le personnel est rencontré par le supérieur immédiat pour le développement de programmes de formation spécifiques, composé princi-

palement de mentorat et de formation à l'interne », dit Claude Lessard.

Normalisation et décentralisation

Le leadership est le nerf de la guerre chez Cossette. Selon l'entreprise, 50 % de son potentiel de croissance à long terme tient à la capacité de ses leaders à innover et à développer des produits et de nouvelles méthodes de travail.

Le défi est d'autant plus grand que Cossette veut établir les mêmes normes professionnelles dans l'ensemble de l'entreprise.

Cet effort de standardisation s'accompagne, paradoxalement, d'une culture de gestion

PROFIL

Nom : Cossette Communication
Siège social : Québec
Effectif : 1 650 employés
Revenus en 2007 : 250 millions de dollars
Marché : Plus de 800 clients dans le monde entier
Site Internet : www.cossette.com

décentralisée pour tenir compte de la réalité des pays dans lesquels l'entreprise a des bureaux, soit au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine et en Russie. ■

Un leader mondial

Cossette est une firme de communication internationale. Elle fait partie des plus grandes entreprises de communication au monde, classée au 22^e rang de l'édition 2007 du *World Top 50 Marketing Organizations* du magazine *Advertising Age*.

Constituée d'unités d'affaires spécialisées, Cossette articule son travail autour des prin-

cipes de la communication convergente, une méthode de travail propre à Cossette qui intègre plusieurs services de communication sous un même toit.

Cossette est active dans de nombreuses disciplines, dont la planification stratégique et recherche, la publicité, la promotion des ventes et la gestion de la relation client. S.D.R.

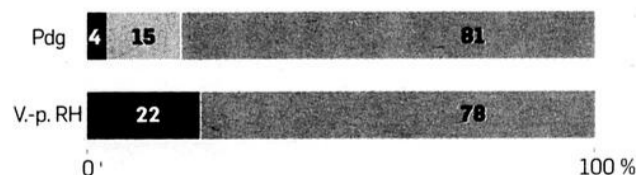
Une priorité, mais il reste beaucoup à faire...

Les dirigeants d'entreprise sont catégoriques : le développement du leadership est une priorité pour eux.

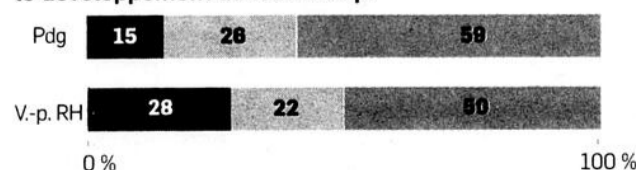
Mais un sondage, réalisé par Knightsbridge auprès des pdg ayant participé au Laboratoire d'idées d'Urgence Leadership et de leur vice-président aux ressources humaines, montre qu'il reste beaucoup à faire pour atteindre les objectifs des entreprises.

Vous pouvez consulter les résultats complets du sondage en téléchargeant le livre blanc du Laboratoire d'idées sur le site UrgenceLeadership.com.

Le développement de notre capacité de leadership est une priorité pour notre organisation.

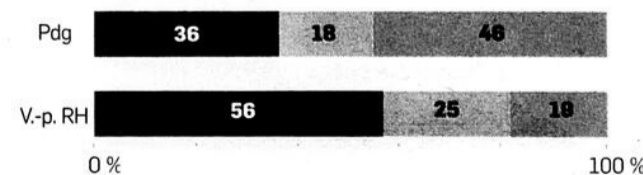


Notre organisation investit de façon importante dans le développement du leadership.

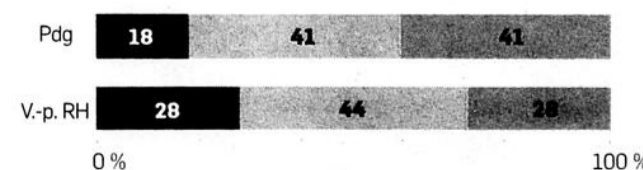


■ % En désaccord ■ % Indécis ■ % En accord

Notre organisation a mis en place un processus structuré de rétroaction ou d'évaluation psychométrique pour nos leaders.



Notre organisation a articulé une stratégie de leadership.



83 années d'expertise comptable
1 accès direct au leadership



Tout se compte

Chez RSM Richter, un imposant cabinet d'expertise comptable établi au Québec depuis 1926, nous sommes fiers de nous associer au programme Urgence Leadership et ce, afin d'ouvrir grand nos portes aux futurs chefs de file du milieu des affaires qui, tout comme nous, contribuent activement à l'essor économique.

514.934.3400 | www.rsmrichter.com

RSM! Richter
Vérification, fiscalité, services conseils

Urgence Leadership

« Le leader inspire par l'exemple. Ses actions, ses paroles et ses pensées sont en adéquation avec ce qu'il prône. »

– Matthieu Ricard,
moine bouddhiste



« Le leadership implique de trouver un défilé et de marcher à sa tête. »

– John Naisbitt,
auteur américain

« Les grands leaders sont presque toujours de grands simplificateurs, qui peuvent trancher discussions et débats en offrant une solution que chacun peut comprendre. »

– Colin Powell, ancien
Secrétaire d'État américain

Inspirons-nous du monde du sport !

Développement. La stratégie du « pipeline », populaire au hockey, peut permettre d'identifier l'élite.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

« Les entreprises devraient s'inspirer du monde du sport pour former leurs leaders. »

Non, ce n'est pas une déclaration de Guy Carbonneau, entraîneur des Canadiens de Montréal, ou du directeur général Bob Gainey, mais de Françoise Morissette, spécialiste en leadership de l'Université Queen's en Ontario.

M^{me} Morissette est coauteure du classique *Leadership*, une étude sur l'exercice et le développement du leadership au Canada. Elle soutient que la stratégie du « pipeline », une approche utilisée pour identifier et développer l'élite sportive, peut s'appliquer au monde des affaires. Cette stratégie s'étend sur une longue période, soit de 15 à 20 ans. Elle consiste à entraîner la prochaine génération d'athlètes d'excellence, en rehaussant le bien-être et la forme physique de la population.

Le hockey, un modèle à suivre

À ce chapitre, le hockey sur glace est un modèle à suivre, selon Françoise Morissette.

« Les enfants commencent en très bas âge. Ils jouent aux niveaux atome, peewee, bantam, etc. Et au fil des ans, on peut voir qui sera le prochain Sidney Crosby, le joueur vedette des Penguins de Pittsburgh », dit-elle.

Dans le monde des affaires, l'approche pipeline peut donner des résultats, mais il faut être patient.

Cette stratégie comprend plusieurs facettes, de la formation sur le leadership dans les écoles aux concours d'entrepreneuriat, en passant par des camps d'été consacrés au développement du leadership chez les enfants.

Nous n'en sommes qu'aux premiers balbutiements de cette approche au Canada, qui a surtout été expérimentée

en Alberta et au Nouveau Brunswick.

Si cette stratégie collective présente beaucoup de potentiel, elle ne permet pas en revanche aux chefs d'entreprise de régler leurs problèmes à court et moyen termes.

Et des pistes de solution, il y en a.

Confiez-leur rapidement des responsabilités

Comme on jette un enfant à l'eau pour lui apprendre à nager, c'est en confiant des responsabilités aux leaders potentiels que ceux-ci pourront se développer.

Mais on doit leur accorder le droit à l'erreur.

« C'est ainsi qu'on apprend », souligne André Morissette, codirecteur de BCF, un cabinet d'avocats reconnu pour ses initiatives de développement de leaders.

La mise en place d'un mécanisme de rétroaction est aussi un élément essentiel, selon plusieurs dirigeants ayant participé au Laboratoire d'idées Urgence Leadership.

Ils insistent également sur l'importance de dialoguer constamment avec leurs employés au sujet de leurs compétences, de leurs valeurs, de leurs intérêts.

Le coaching et le mentorat ont fait leurs preuves.

Or, les entreprises n'utilisent pas assez cette approche qui permet d'apprendre à la vitesse grand V.

« Par exemple, chez nous, les jeunes leaders voyagent tôt dans leur carrière avec les hauts dirigeants en Asie, où nous avons des clients majeurs », dit Raymond Durocher, président du Groupe Holiday, un importateur de valises.

Les patrons doivent aussi jouer un rôle plus actif pour donner le goût aux plus jeunes de saisir les occasions de gravir les échelons.



Pour développer le leadership, des entreprises incitent leurs cadres à siéger à des conseils d'administration qui n'ont rien à voir avec leur secteur d'activité. C'est le cas de Telus Québec, dont 80 % des directeurs siègent à des conseils d'organismes de charité. « Ça donne une vision, un apprentissage différent du leadership », dit la présidente Karen Radford. [Photo : Gilles Delisle]

L'idée, c'est de créer une culture du leadership, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Diversifiez vos expériences

Pour développer le leadership, des entreprises vont jusqu'à inciter leurs cadres à siéger à des conseils d'administration qui n'ont rien à voir avec le secteur d'activité dans lequel elles œuvrent.

C'est le cas de Telus Québec, dont 80 % des directeurs siègent à des conseils d'organismes de charité. « Ça donne une vision, un apprentissage différent du leadership », dit la présidente de Telus Québec, Karen Radford.

Selon Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital, les entreprises devraient systématiquement voir à ce que leurs jeunes leaders travaillent dans différents services (finance, marketing, ventes, etc.) au sein de l'organisation. « C'est souvent perçu

comme un coût, mais c'est un investissement ! » dit-elle.

Elle précise que la mobilité à l'étranger est également un facteur primordial pour former des leaders ayant une vision mondiale.

Concentrez-vous sur les meilleurs employés

En général, une organisation compte 20 % d'employés qui éprouvent des difficultés, 60 % qui ont un rendement moyen, et 20 % de personnes de talent qui fournissent un rendement supérieur.

Or, la plupart des dirigeants passent trop de temps avec ceux de la première catégorie, déplore Françoise Morissette. C'est une mauvaise stratégie, souligne-t-elle, car elle donne peu de résultats.

« Ces 20 %, même si on les aide à mieux performer, le mieux qu'ils peuvent faire, c'est d'intégrer les rangs de la moyenne; ils ne deviendront jamais exceptionnels, dit-elle. Alors que les 20 % qui sont

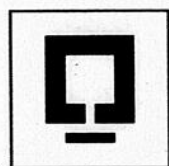
exceptionnels, c'est d'eux que dépend 80 % du succès de l'entreprise. »

Cela devrait être le contraire, affirme cette spécialiste du leadership. Et encore là, les entreprises auraient tout intérêt à

adopter des pratiques des organisations sportives et culturelles. « Ce sont les meilleurs qui retiennent l'attention. Céline Dion obtient 80 % de l'appui de Sony Canada parce qu'elle est exceptionnelle. » ■



Selon Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital, les entreprises devraient systématiquement voir à ce que leurs jeunes leaders travaillent dans différents services au sein de l'organisation. [Photo : Gilles Delisle]



SAQ

Un monde de talents

La SAQ juge essentiel de mettre en valeur la contribution et l'engagement de ceux et celles qui obtiennent des résultats exceptionnels, qui mettent en œuvre des projets extraordinaires et qui manifestent concrètement ses valeurs et ses compétences. *Millésime* est une activité de reconnaissance conçue pour reconnaître les employés qui contribuent de façon remarquable à l'atteinte des objectifs d'affaires de l'entreprise. La première cuvée, en 2007, était constituée de 58 employés qui ont reçu le trophée à l'occasion d'une cérémonie officielle.

Félicitations à nos lauréats du *Millésime* 2007

EXPLOITATION DES RÉSEAUX DE VENTE : Michel Bélair, directeur de succursale, SAQ Sélection Sainte-Dorothée, Norman Béland, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Classique Centre Laval, Marcel Bernasconi, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Classique Bellefeuille, Nadine Cauchon, directrice de succursale, SAQ Classique Saint-Marc-des-Carrières, Nicolas Chartré, directeur conseil, Service conseil, Alain Cloutier, directeur de secteur, Direction des ventes - Est du Québec (secteur Mauricie/Bois-Francis), Philippe Cloutier, directeur de succursale, SAQ Classique Halles de la Gare, Guy Dionne, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Classique Gatineau, Alain Dostie, coordonnateur aux opérations en succursale, Sélection Val-d'Or, Jean-Phillipe Duford, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Classique Pie-IX, Roger Gagné, conseiller en vin, SAQ Classique Duluth, Nathalie Gervais, agente d'information, Support aux opérations, Pierre Giguère, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Classique L'Annonciation, René Gratton, caissier-vendeur, temps partiel, SAQ Express Sainte-Rose, Luc Guay, directeur de succursale, SAQ Sélection Sherbrooké (centre-ville), Pierre Labbé, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ Sélection Sainte-Dorothée, Dominic Lasnier, coordonnateur aux opérations en succursale, SAQ.com Montréal, Pierre Latourelle, directeur de succursale, SAQ Sélection Hull, Steve Lemieux, coordonnateur aux opérations en succursale,

SAQ Express Duplessis, Gene Magnan, directeur, Support aux opérations, Véronique Martin, caissière-vendeuse, temps partiel prioritaire, SAQ Dépôt Saguenay, Daniel Martineau, directeur de secteur, Direction des ventes - Ouest du Québec (secteur Rive-Nord/Atwater), Jacques Nolin, directeur de succursale, SAQ Sélection Charlesbourg, Luc Soucy, conseiller en vin accrédité, SAQ Sélection Des Récollets.

LOGISTIQUE ET DISTRIBUTION : Michelle Demers, secrétaire, Distribution CDQ, Sylvie Ferland, agente de bureau, Planification et administration, Valérie Fillion, secrétaire, Service à la clientèle commerciale, Daniel Fraser, préposé, Expédition CDM, Michel Lacasse, préposé aux commandes, Préparation CDM, Richard Michaud, chauffeur, Livraison CDM, Jean Marcoux, contremaitre, Préparation CDQ, Pierre Rochon, préposé, Opérations CSM, Claude Rousseau, directeur, Logistique, André Saulnier, commis-console à la préparation, Opérations CSM.

COMMERCIALISATION : Alain Brunet, vice-président, Nathalie Carrière, directrice, Administration et opérations, Annie Cloutier-Bergeron, analyste temporaire, Marchandisage - succursales, François Fortier, technicien administratif, Marketing, Frédéric Lemay-Brault, technicien, Laboratoire, Lyne Soucy, analyste, Développement des solutions d'affaires.

SERVICES : Nathalie Arseneault, technicienne informatique, Centre des services informatiques, Alain Auclair, directeur, Rémunération globale et SIRH, Daniel Aumont, directeur, Aménagement et design - Réseau des succursales, Marie Battista, technicienne, Vérification interne Montréal, Richard Bellefleur, agent d'information, Communications externes, Lucie Bourque, analyste, Applications d'affaires électroniques, France Couture, conseillère, Développement organisationnel, Joan Desnoyers, directrice adjointe par intérim, Comptabilité - paie, Michel Dominique, commis, Reprographie et liaisons, Daniel Girard, analyste, Applications du système intégré de gestion, Carole Jutras, conseillère, Relations de travail, Serge Lamarche, avocat, Services juridiques, Sylvain Larocque, conseiller, RH - Réseaux de vente, Guillaume Lévesque, technicien en aménagement, Aménagement et design - Réseau des succursales, Sylvie L'Heureux, conseillère, RH - Réseaux de vente, Stéphane Paquette, analyste, Conception et planification de l'infrastructure technologique, Rémy Ruel, électricien, Services techniques CDQ, Martine Trotter, analyste, Contrôle des risques d'affaires.

Urgence Leadership



« L'art du leadership, c'est de savoir dire non, pas oui. C'est très facile de dire oui. »
- Tony Blair, ancien premier ministre britannique

« Le gestionnaire s'intéresse au comment et au quand ; le leader s'intéresse au quoi et au pourquoi. »
- Warren Bennis, auteur américain et pionnier de l'étude du leadership



« Un leader, c'est quelqu'un qui veut faire quelque chose de positif pour la société. »
- Stephen Jarislowsky, président du conseil, Jarislowsky Fraser

Le développement du leadership n'est pas arrimé aux défis complexes des organisations

Laboratoire d'idées. Les dirigeants d'organisations québécoises proposent dix pistes de solution à la crise.

Voici des extraits du livre blanc *Des enjeux, des solutions*, un document qui regroupe les constats d'une quarantaine de dirigeants d'entreprises et d'organisations québécoises ayant participé à un laboratoire d'idées sur la crise du leadership au Québec. Le document intégral, qui peut être téléchargé du site Internet www.UrgenceLeadership.com (sous l'onglet Ressources, section Études) présente aussi des pistes de solution et des recommandations.

Le développement du leadership au Québec n'arrive pas à évoluer au même rythme que les nouveaux besoins et les défis complexes auxquels font face les leaders. La question du leadership exige plus d'attention et un certain sentiment d'urgence dans les organisations québécoises.

Cet enjeu n'est plus uniquement la responsabilité des responsables des ressources humaines. Le développement du leadership constitue une priorité pour tous dans l'organisation : les actionnaires, le conseil d'administration, les cadres dirigeants et les employés.

Voici 10 pistes de solution évoquées par les participants au Laboratoire d'idées.

Solution 1

Créer des occasions

« Il est essentiel de mettre en place une structure permettant aux leaders potentiels de faire preuve de leurs compétences et comportements en leadership. »

Voilà une déclaration qui résume bien un constat du Laboratoire d'idées. L'intention est de fournir des occasions de développement pour les prochains leaders et de mettre en place un mécanisme de rétroaction (*feedback*), dans un contexte d'apprentissage continu.

Solution 2

Assumer les risques à court terme

« Comment trouver le courage de laisser les nouveaux leaders, pas toujours adéquatement formés et souvent peu expérimentés, assumer des responsabilités accrues, et vivre avec

les risques et les décisions qui en découlent ? »

C'est une question préoccupante lorsqu'il est question d'apprentissage. Pas moyen d'en sortir : il importe de fournir aux leaders des occasions d'apprendre de leurs erreurs - élément essentiel pour devenir un bon leader.

Solution 3

Assumer les rôles de coach et de mentor

Le *coaching* et le mentorat sont des moyens efficaces de partager l'expérience des leaders et de transmettre leurs connaissances aux générations suivantes. Idéalement, le *coaching* et le mentorat doivent faire partie intégrante des conversations en milieu de travail.

Les dirigeants ont exprimé l'inquiétude que le *coaching* et le mentorat sont sous-utilisés comme outils de développement du leadership dans les organisations du Québec.

Solution 4

Commencer par le haute direction

« Les membres de la haute direction peuvent prendre le bâton de pèlerin pour donner le goût à d'autres d'embarquer dans des postes de leaders. »

Aux yeux des dirigeants, il revient aux membres de la haute direction de mettre en place une culture de développement du leadership. Toute l'organisation en bénéficiera, et tout le monde dans l'organisation finira par adopter le même langage face aux enjeux du leadership.

Solution 5

Faire participer les membres du conseil d'administration

Les participants ont noté une volonté grandissante des membres des conseils d'administration de s'engager davantage dans le développement du leadership. Cela va au-delà du président et chef de la direction. C'est une évolution prometteuse et qui fait grimper à un autre niveau l'appui au développement du leadership dans l'organisation.

Solution 6

Exiger un rendement de l'investissement

« On dépense des sommes considérables pour le développement de nos leaders, et je ne suis pas convaincu du rendement de l'investissement. »

Cette préoccupation est partagée. Une fois les initiatives de développement mises en œuvre, les organisations doivent être en mesure d'évaluer leur impact ainsi que le rendement de l'investissement. S'il doit y avoir sentiment d'urgence, il doit aussi y avoir le

souci de résultats concrets, mesurables.

Évaluer le rendement de leur investissement permet aux organisations de miser sur des programmes et des pratiques efficaces, de supprimer ceux qui ne le sont pas, et de modifier les initiatives en fonction des besoins futurs de l'organisation.

Solution 7

Mettre à contribution le système d'éducation

Les efforts déployés par les organisations du Québec afin de développer une culture de leadership doivent être appuyés par un système d'éducation adapté. Mais les participants craignent que ce ne soit pas le cas actuellement.

« Nous devons revoir les pratiques d'éducation du Québec, et essayer que le leadership fasse partie intégrante des cours donnés dans les universités, les collèges et les écoles secondaires », résume un participant.

On propose notamment de favoriser des cours mettant l'accent sur l'expérimentation

du leadership sur le terrain, dans les organisations et dans la communauté, ce qui rendrait concrets les apprentissages des étudiants.

Solution 8

Comprendre le rôle des immigrants

Les dirigeants constatent que le risque de pertes de connaissances et d'expertise est partiellement compensé par le recrutement d'immigrants éduqués et qualifiés. L'immigration augmentera au Québec dans un contexte de déclin démographique et de pénurie de la main-d'œuvre.

Selon les participants, il faut intégrer cette réalité dans une stratégie de développement du leadership. On pourra alors parler d'un leadership de la diversité.

Solution 9

Élargir le concept de leadership

Comment la signification du mot « leader » change-t-elle d'une génération à l'autre ? Est-ce que les organisations québécoises peuvent s'adapter

à la nouvelle réalité et faire place aux idées et aux approches modernes ?

Plusieurs participants ont dit qu'il serait souhaitable d'élargir le concept de leadership en définissant plus clairement les valeurs et les perspectives des jeunes employés talentueux. On parle davantage d'un leadership collectif que d'un leadership traditionnel et individuel.

Solution 10

Embaucher en fonction du leadership

« Les organisations finissent par embaucher des personnes compétentes, mais pas nécessairement des leaders. »

Ce constat pousse les dirigeants à suggérer de mesurer la capacité de leadership lorsque vient le temps d'embaucher, au-delà des compétences techniques et fonctionnelles. Selon eux, même si on peut développer le leadership, l'identification et le développement des jeunes leaders commencent à l'embauche, en privilégiant les personnes qui ont déjà un bon potentiel. ■

Les participants au Laboratoire d'idées

Suzanne M. Benoît
Directrice générale,
Aéro Montréal

Christiane Bergevin
Présidente,
SNC-Lavalin Capital

Jean Bernier
Président, Ultramar

Louis P. Bernier
Président du conseil,
Fasken Martineau

Yvon Bolduc
Président-directeur général,
Fonds de solidarité FTQ

Robert E. Brown
Président et chef de
la direction, CAE

Jean Chagnon
Président et chef
de la direction, Lallemand

Robert Courteau
Président,
CM Management

Yves Devin
Directeur général,
Société de transport
de Montréal

Gilles Dion
Président-directeur général,
Nova Bus

Raymond Durocher
Président, Groupe Holiday

Charles Dutil
Président et chef
de la direction,
Manac

Philippe Duval
Président et chef de la direction,
SAQ

Jean-Marc Eustache
Président et chef de
la direction,
Transat A.T.

Luc Filiatreault
Président et chef
de la direction,
Nstein Technologies

Sean Finn
Premier v.-p., Affaires publiques,
et secrétaire général, CN

Florent Francoeur
Président-directeur
général, ORHRI

Michel Gagné
Directeur des ventes,
Québec, CA Canada

Jean-René Halde
Président et chef
de la direction, BDC

Stéphanie Kennan
Présidente,
Bang Marketing

Ginette Legault
Doyenne,
ESG UQAM

Alain Lemaire
Président et chef
de la direction,
Cascades

Claude Lessard
Président et chef de la direction,
Cossette Communication

Yannis Mallat
Président-directeur général,
Ubisoft Montréal

Rémi Marcoux
Président exécutif
du conseil, Transcontinental

Frédéric Michel
Président,
Jeune Chambre
de commerce de
Montréal

André Morrissette
Associé codirecteur,
BCF

Barbara E. Oberleitner
Chef de la conformité,
Groupe Pages Jaunes

Michel Patry
Directeur,
HEC Montréal

Pascal Pilon
Président et chef
de la direction,
Averna

Karen Radford
Présidente,
Telus Québec

Claude Robert
Président et chef
de la direction,
Groupe Robert

Stephen Rosenhek
Associé,
RSM Richter

David R. Shaw
Président et chef de la direction,
Knightsbridge

Louis A. Tanguay
Administrateur de sociétés

Michel Toutant
Président et chef
de l'exploitation,
Rolls-Royce Canada

Jean-Luc Trahan
Président-directeur général,
Manufacturiers et exportateurs
du Québec

Urgence Leadership

UrgenceLeadership.com

Un site Web consacré aux leaders et au leadership

UrgenceLeadership.com, c'est un guichet unique pour quiconque s'intéresse aux leaders et au leadership. Chaque jour, notre équipe de journalistes présente l'actualité du domaine, en plus de repérer les meilleurs textes de réflexion et études portant sur le leadership. Ils les résumés en quelques lignes, pour vous permettre de juger rapidement de leur pertinence pour vous, et ils vous indiquent comment y accéder facilement.

Découvrez nos sujets en vedette, qui donnent accès à des reportages uniques et des documents de référence. En tout temps, cinq sujets en évidence.

« Le leader » et « L'entreprise »
Ces deux sections facilitent le repérage des contenus, en fonction de vos besoins du moment. Le leader en quête d'information pour assurer son propre développement y trouvera de quoi nourrir sa réflexion et son action, tout autant que le dirigeant d'entreprise qui cherche à mieux outiller son organisation.

« L'info des leaders »

Des entrevues, des portraits, des avis d'experts et des reportages qui vont au fond des choses : l'info des leaders est une dose d'inspiration pour mieux exercer votre leadership.

« Ressources »

Un centre de ressources pour accéder à des suggestions de lecture ou à documents de réflexion à télécharger.



Thématiques

Ce menu vous aide à repérer des textes en fonction de thématiques importantes, qu'il s'agisse de mobilisation, de développement de talents ou de stratégies.



CINQ RÈGLES POUR CRÉER UNE CULTURE GAGNANTE
Seule une culture gagnante peut assurer la cohésion d'une organisation et motiver son personnel à bien faire les choses.

une initiative de : **lesaffaires** en collaboration avec **Knightsbridge**



Vigie

Une vigie quotidienne pour être au courant des études récentes, des recherches qui éclairent et inspirent, des reportages d'actualité, etc.

Vigie

Formés par d'anciens commandos d'élite. Que sont les « formations » ? Un néologisme qui combine les mots « formation » et « action » et qui caractérise la dernière tendance en management : les formations données par d'anciens militaires.

La citation

Stephen Jarislowsky, Jarislowsky Fraser
« Un leader, c'est quelqu'un qui veut faire quelque chose de positif pour la société. »

Le leader

Quand vos préjugés nuisent à la performance de votre équipe
Sans vous en rendre compte, vous avez des préjugés à l'égard de vos collègues. Ceux-ci risquent de nuire à la communication au sein de votre équipe, et donc à sa performance globale.

Comment garder vos meilleurs employés
Les révisions salariales prennent du temps et sont souvent un fardeau pour l'entreprise et le gestionnaire.

L'entreprise

Mettre en place une équipe virtuelle en 13 étapes
C'est aujourd'hui facile – et souvent efficace – de bâtir des équipes de travail virtuelles, grâce à l'avancement de la technologie. Mais comment y arriver ?

Cinq conseils pour garder vos employés talentueux
Le départ des baby-boomers à la retraite place une grande pression sur les entreprises, qui doivent trouver comment attirer de nouveaux employés.

Centre de veille

Écrivez-vous avec la génération Y - hr.com
Développer la marque d'employabilité
Les partenaires - iqpartners
La carte de garantie de projets - lesechos
Comment reconnaître un dirigeant talentueux
Harvard Business Publishing

Les articles les plus commentés

- 1- Faut-il équiper l'entreprise avec l'iPhone ?
- 2- Mener une réunion efficace
- 3- Leading Leaders: How to manage smart, talented, rich, and powerful people
- 4- SAQ
- 5- Les oncles de Jacques Pariseau

Experts



POSEZ-VOUS VOS QUESTIONS
» Voir tous les experts

Suggestion de lecture

René Mouliner
Mener une réunion efficace
La réunion est un solide moyen de gestion. Toutefois, combien de gestionnaires n'ont-ils pas éprouvé de l'apprehension à se trouver face à un groupe sans savoir



recrutement
rétention
relève
conseils coaching
tendances
innovation

Nuage de mots-clés

Ce nuage de mots-clés ne manquera pas de vous inspirer. Il contient les expressions les plus souvent utilisées par les internautes pour la recherche de contenus sur le site.

Experts

Des experts en développement du leadership répondent à vos questions. N'hésitez pas à leur soumettre vos interrogations.
experts@urgenceleadership.com

Centre de veille

Nous savons que vos intérêts sont vastes, mais que le temps manque toujours. Nous repérons pour vous les meilleurs reportages accessibles sur Internet et en faisons une brève description. Si vous voulez aller plus loin, il suffit de cliquer sur un lien !

Visitez UrgenceLeadership.com et faites-nous part de vos commentaires !
Notre courriel : commentaires@urgenceleadership.com

tendances

Les Québécois paieront plus cher pour toucher leur retraite p. 30

De la nourriture molle qui ne goûte pas l'hôpital p. 34

Nous pourrions retomber en déficit, croit Daniel Racette p. 44

Découvrez nos solutions d'affaires.



[Photo : Bloomberg News]

La citation

« Dans l'ensemble du pouvoir exécutif, on a évincé les professionnels compétents; peut-être ne restait-il plus personne au Trésor avec l'autorité morale et l'expérience nécessaires pour dire à M. Paulson que ce qu'il proposait n'avait aucun sens. »

— Paul Krugman, professeur à l'Université de Princeton et prix Nobel d'économie 2008, dans sa chronique du *New York Times*, où il fustige le gouvernement Bush pour sa réponse « idéologique » à la crise financière et où il loue la clarté et la détermination du gouvernement travailliste britannique de Gordon Brown

L'outil

Un peu d'arithmétique avant de poster
Vous est-il déjà arrivé d'envoyer un courriel par erreur et de vous en mordre les doigts ? Vous éviterez un tel impair en utilisant la nouvelle fonction de la messagerie Gmail de Google : Mail Goggles force l'expéditeur à répondre correctement à des questions de calcul mental avant de d'envoyer un message. L'activation de cette fonction (en anglais seulement) peut être programmée pour les moments de facultés affaiblies, avant le café du matin... ou après l'apéro.



[Photo : Gilles Delisle]

Le microsillon devient branché

Musique. Les jeunes et les audiophiles achètent de plus en plus de disques en vinyle.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

C'est le nouveau produit branché dans les magasins de musique à Montréal. Metallica, Radiohead et Malajube en vendent de plus en plus. Non, ce n'est pas un truc électronique ou numérique, mais bien le bon vieux disque en vinyle.

Comme aux États-Unis, un nombre croissant de consommateurs d'ici achètent ces microsillons, même s'il n'y a pas encore de statistiques pour quantifier ce phénomène, qui reste somme toute marginal.

Par exemple, HMV, un magasin de musique situé à l'angle des rues Peel et Sainte-Catherine,

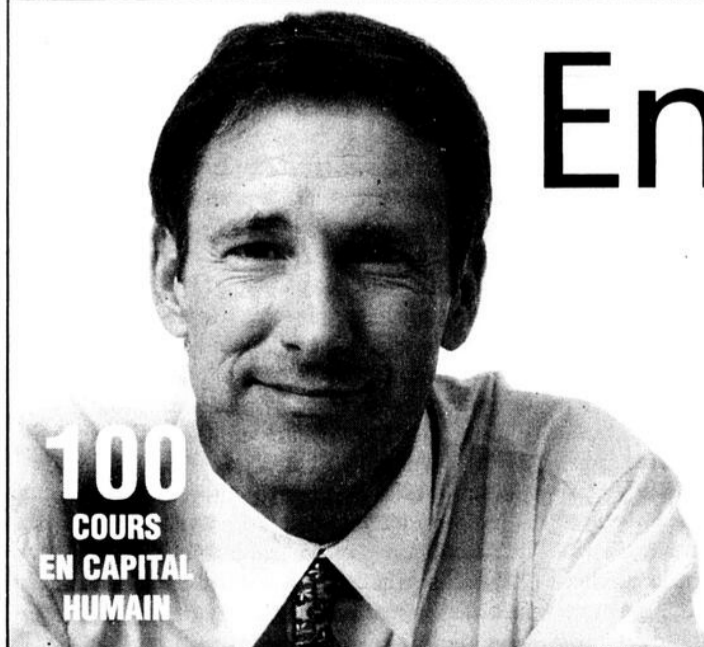
offre une sélection d'une bonne centaine de disques en vinyle. Parmi lesquels de gros noms de la musique, de Madonna à U2 en passant par Pink Floyd.

« Le vinyle est un produit branché, surtout chez les jeunes de moins de 20 ans », raconte un employé d'HMV. Le graphisme est attrayant, souvent différent de celui du CD. Certains jeunes accrochent même les pochettes sur les murs, comme des œuvres d'art.

Le son du vinyle est aussi de bien meilleure qualité que celui du CD et des fichiers MP3. « Le

son du vinyle a une rondeur et une chaleur qu'on a perdues avec les autres supports », dit Sylvain Ménard, chroniqueur culturel à l'émission du matin de Paul Arcand, au 98,5 FM, à Montréal.

Cela dit, les maisons de disques au Québec ne se ruent pas sur cette nouvelle niche. « Pierre Lapointe a sorti un vinyle, mais c'était un *remix* de vieilles chansons, en quantité limitée », dit Nathalie Corbeil, porte-parole d'AudioGram, qui ne projette pas pour l'instant de produire des disques de vinyle en grande quantité pour ses artistes. ■



Employeur?

Technologia offre de nombreux cours pour vous aider à repérer, embaucher et conserver les meilleurs talents.

Marketing de recrutement et fidélisation de la main-d'œuvre	GE314
Gestion des ressources humaines pour les non-spécialistes	CH220
Planification de la main-d'œuvre (PMO)	CH210
Motiver et reconnaître l'employé sans utiliser les avantages sociaux	CH162
Savoir embaucher les meilleurs talents	CH150
Gérer les retours d'absences prolongées	CH160

TAUX DE SATISFACTION DE PLUS DE 96%

Savoir plus. Valoir plus.

514.380.0380 ou 1.877.380.8228

Inscription en ligne : www.technologia.com

DEPUIS 1997

TECHNOLOGIA
Formation

tendances

Les travailleurs québécois paieront plus cher pour toucher leur retraite

Financement. La stabilité financière du Régime de rentes n'est pas assurée à long terme.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Dix ans seulement après une réforme qui a poussé les taux de cotisation de 6 à 9,9 % du salaire assurable, le Régime de rentes du Québec doit être revu une nouvelle fois. Ses coffres risquent d'être à sec d'ici 2050, si rien n'est fait.

La Régie des rentes du Québec (RRQ) propose en effet d'augmenter le taux de cotisation de

0,1 point de pourcentage par année à partir de 2011, pour une hausse totale de 0,5 point de pourcentage en 2015. Rappelons que les prestations sont payées à part égales par un salarié et son employeur, et qu'un travailleur autonome assume la totalité de la cotisation.

Cela amènerait les travailleurs québécois à payer plus cher en cotisations que les autres Canadiens, pour finalement obtenir la même rente de retraite de leur régime public.

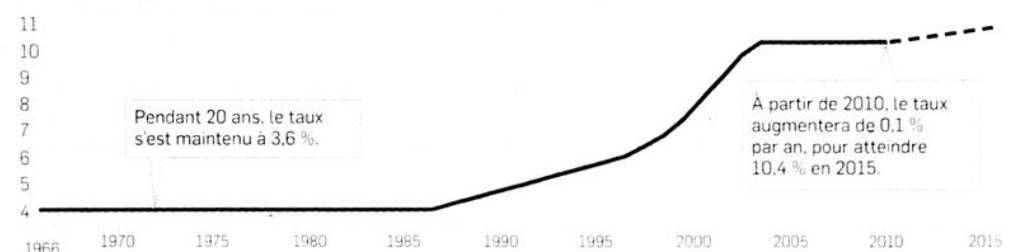
De fait, la situation financière est bien moins critique ailleurs au Canada qu'au Québec : le Régime de pensions du Canada (RPC) prévoit un surplus en 2050 et au-delà.

Pourquoi le Canada enregistrera-t-il un surplus dans 40 ans alors que la caisse québécoise sera déficitaire ? La RRQ montre du doigt le vieillissement accéléré de la population québécoise, l'augmentation rapide de l'espérance de vie à la retraite et la hausse plus faible que prévu des salaires au Québec.

Fin de la parité

Si la proposition de la RRQ devait être retenue, le régime québécois aurait un taux de cotisation supérieur à celui du RPC pour la première fois depuis la création de ces deux régimes, en 1966. Les deux régimes se sont pourtant toujours voulus équivalents pour faciliter la mobilité des travailleurs au pays et assurer la compétitivité

Stable depuis 2003, le taux de cotisation repartira à la hausse en 2010



Source : Caledon Institute

des entreprises. Ainsi, une personne ayant travaillé au Québec et ailleurs au Canada peut réclamer sa rente au régime de son lieu de résidence – la RRQ s'il est au Québec, le RPC ailleurs au Canada – comme si elle avait toujours participé à ce régime. Les droits aux prestations sont transférables d'un régime à l'autre.

Les organismes responsables de ces régimes ont veillé à ce qu'ils partagent certaines caractéristiques : l'âge normal de la retraite (65 ans), le taux de remplacement du revenu (environ 25 %), les risques couverts (retraite, invalidité, décès), et... le taux de cotisation.

« C'est vrai qu'on a toujours cherché à avoir des taux de cotisation identiques, même si cette parité n'est pas absolument nécessaire pour avoir des régimes équivalents », dit Roland Villeneuve, directeur de l'évaluation de la statistique et de la révision à la Régie.

Les entreprises québécoises, elles aussi, cotiseront davantage que leurs concurrentes canadiennes au chapitre du régime public de retraite. « L'augmentation du taux de cotisation de la RRQ peut se gérer, dit Norma Kozhaya, directrice de la recherche et économiste en chef du Conseil du patronat du Québec. Ce qui nous inquiète, c'est l'ensemble du fardeau de taxation

sur la masse salariale. »

Ces impôts sont en effet quatre fois plus lourds au Québec qu'ailleurs au Canada, constatait le Groupe de travail sur l'investissement des entreprises présidé par l'économiste Pierre Fortin, dans son rapport de mars 2008.

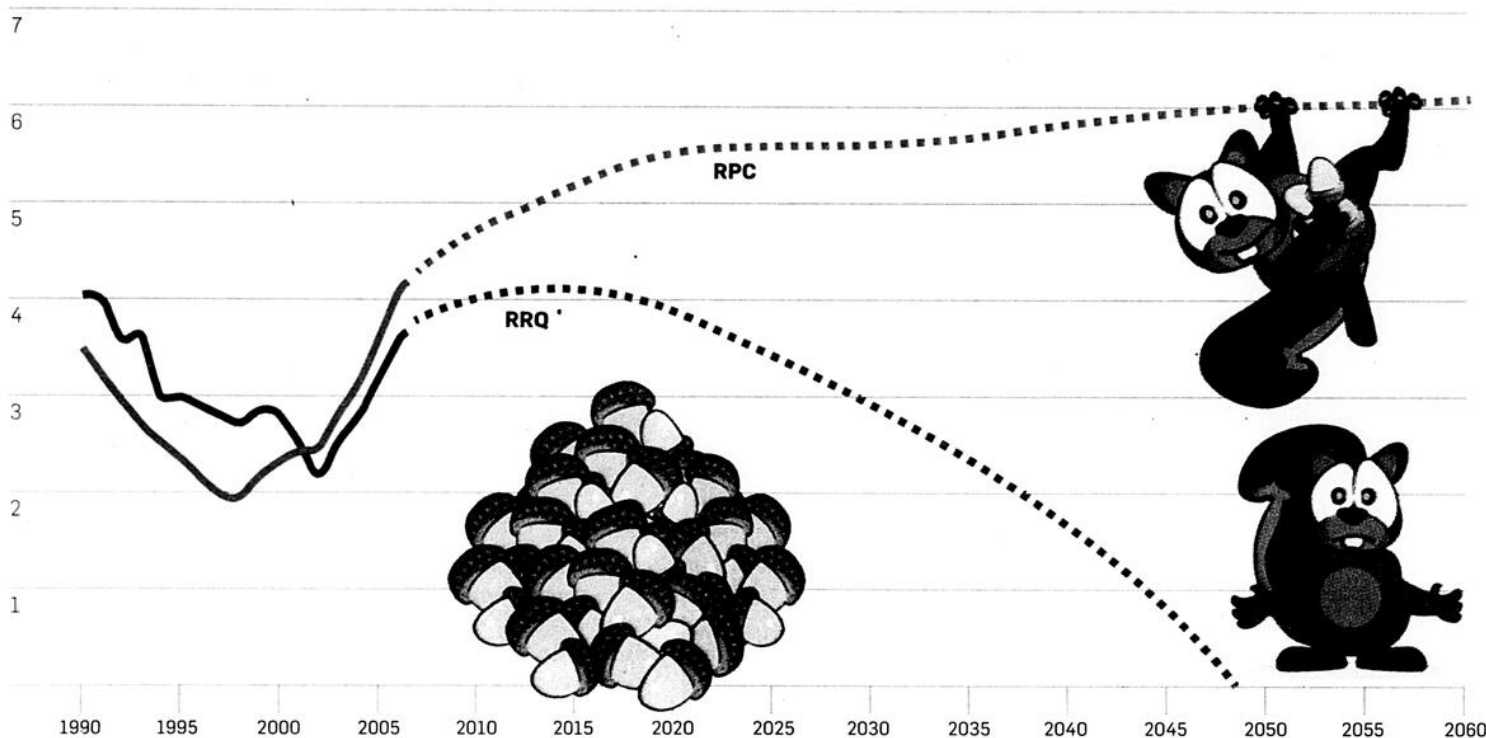
Des prestations moins généreuses

Dans un document de consultation rendu public en juin, la Régie des rentes propose en outre de diminuer la prestation versée au conjoint survivant ainsi que la rente d'invalidité versée au travailleur âgé de 60 à 64 ans, dans le but rééquilibrer ses finances.

Pour inciter les gens à rester en activité plus longtemps, la Régie suggère en outre d'augmenter le facteur de majoration de la rente de 6 à 8,4 % par année d'ajournement de la retraite après 65 ans. Les Québécois prennent leur retraite en moyenne à 62 ans, comparativement à 64 ans ailleurs au Canada.

Les propositions de la Régie seront soumises à une consultation publique, prévue d'ici la fin de l'année. Un exercice semblable a eu lieu en 2004, sans qu'aucun projet de loi ne soit déposé. Depuis, la situation financière de la Régie a continué de se détériorer. ■

Le Régime de rentes du Québec à sec d'ici 2050, alors que le Régime de pensions du Canada prospère



Source : Régime de rentes du Québec

Une hypothèse de rendement optimiste

Prévision. La Régie compte sur un rendement sur ses réserves plus élevé que le RPC.

La Régie des rentes du Québec (RRQ) utilise une hypothèse de rendement à long terme sur ses réserves plus optimiste que celle du Régime de pensions du Canada (RPC), ce qui a pour effet de minimiser l'importance des difficultés financières à venir. Les actuaires de la Régie tablent sur un rendement réel (après inflation) de 4,7 %, tandis que leurs homologues canadiens s'en tiennent à 4,2 %. Un écart de 0,5 point de pourcentage dont s'étonne un chercheur.

« Je ne dis pas qu'une hypothèse est meilleure que l'autre. Le temps nous le dira, écrit le chercheur Edward Tamagno dans une étude publiée par le Caledon Institute of Social Policy d'Ottawa, en janvier 2008. Cependant le RPC a plus de chances d'atteindre son objectif de rendement que le RRQ. »

Or, la société québécoise vieillit plus rapidement que celle du reste du Canada. En 2020, la province comptera deux travailleurs pour un retraité, comparativement à un ratio de 2,2 ailleurs au pays. Ce vieillissement accéléré appelle à une gestion prudente du régime public de retraite.

Des politiques d'investissement similaires

Historiquement, la RRQ a obtenu de meilleurs rendements que le RPC, pour des raisons juridiques. Dans le passé, le RPC était limité dans le choix de ses placements aux titres sûrs, contrairement à la Caisse de dépôt et placement du Québec, gestionnaire des avoirs de la RRQ. Ces obstacles ont été levés avec la création de l'Office d'investissement du Régime de pensions

du Canada, en 1998. Depuis, le RPC a adopté une politique de placement semblable à celle du régime québécois. L'Office d'investissement du RPC place ses avoirs dans des obligations, des actions et dans l'immobilier. Par exemple, il détient les centres commerciaux Carrefour de l'Estrie et Galeries de la Capitale.

Compte tenu de la similitude dans les politiques d'investissement des deux régimes, on s'interroge sur la pertinence de cet écart dans les hypothèses de rendement.

« J'imagine que les gens du RPC ont été influencés par les historiques de rendement passé [avant 1998] », avance Roland Villeneuve, directeur à la RRQ, en guise d'explication.

Impact sur les finances

Le concept de taux de cotisation à l'équilibre permet d'illustrer l'impact d'une hypothèse de rendement plus élevé sur les finances de la RRQ. Un taux de cotisation à l'équilibre est un taux qui permet de maintenir une réserve stable.

Actuellement, le taux de cotisation est de 9,9 % au Québec. Ce taux devrait être de 10,62 % (en tenant compte de l'impact de la loi 68 sur la retraite progressive adoptée en juin) pour pouvoir stabiliser la caisse, soit un écart de 0,72 point de pourcentage avec le taux en vigueur.

Est-ce un écart sérieux? Oui, au dire même de la Régie, un écart supérieur à 0,3 point de pourcentage entre le taux de cotisation et le taux d'équilibre doit entraîner des ajustements du régime, surtout s'il est constaté lors de deux évaluations actuarielles successives, soit une période de six ans, ce qui est

Hypothèses de rendement réel à long terme sur les réserves

4,2 % au Canada (RPC) 4,7 % au Québec (RRQ)

Source : Caledon Institute

Le taux de cotisation à la Régie des rentes est loin du taux d'équilibre

taux de cotisation actuel	9,9 %
taux d'équilibre dans l'hypothèse d'un rendement réel de 4,7 %	10,62 % (1)
taux d'équilibre dans l'hypothèse d'un rendement réel de 4,2 %	10,82 %

(1) Selon le Rapport modifiant l'analyse actuarielle du 31 décembre 2006 pour tenir compte des dispositions de la loi 68 adoptée en juin 2008.

Source : RRQ

actuellement le cas.

L'écart grandirait si la Régie adoptait l'hypothèse de rendement à long terme du RPC, moins optimiste. Selon une hypothèse de rendement réel (après inflation) de 4,2 % par année plutôt que de 4,7 %, le taux d'équilibre grimpe à 10,82 %. L'écart passerait donc à 0,92 point de pourcentage. Ainsi, cette hypothèse optimiste minimise le défi financier qu'aura à relever la Régie des rentes en 2008. A.D.

Le Canada à la rescousse du Québec?

Piste. Le Régime de pensions canadien a des surplus à prêter.

L'augmentation des cotisations des travailleurs et des entreprises au Régime de rentes du Québec est loin d'être inéluctable. À la place, le Régime de pensions du Canada (RPC) pourrait prêter ses surplus à la Régie des rentes du Québec (RRQ) pour l'aider à sortir de son impasse financière.

Cette suggestion a été mise de l'avant en janvier 2008 par Edward Tamagno, chercheur au Caledon Institute, un groupe de réflexion d'Ottawa en matière de politiques publiques.

« Ma proposition demeure aussi pertinente qu'en janvier. Je n'ai rien lu dans le document de consultation de la Régie [publié en juin] qui invalide mon idée », dit l'ancien haut fonctionnaire de Ressources humaines et Développement social Canada.

Le montant, le moment et la mécanique du prêt devraient être négociés et faire l'objet d'un accord fédéral-provincial.

Une décision politique

Que le grand frère fédéral se porte à la rescousse du mouton noir québécois n'est toutefois pas pour plaire à la classe politique de Québec, qui s'enorgueillit depuis 40 ans de son régime de retraite distinct et de son corollaire, la Caisse de dépôt et placement du Québec.

D'aucuns pourraient y voir un humiliant constat d'échec de la stratégie d'autonomie provinciale, mais peut-être pas les travailleurs ni les entreprises qui éviteraient ainsi de nouvelles hausses de cotisations.

À la Régie, on se montre prudent. « Si on était dans une situation inverse, est-ce que les Québécois accepteraient de prêter leur argent - et d'avoir un manque à gagner - pour favoriser les autres provinces? » se demande Roland Villeneuve, directeur de l'évaluation de la statistique et de la révision à la Régie des rentes.

Le document de consultation est en tout cas muet sur la proposition de M. Tamagno, ce qui n'étonne pas ce dernier, pour qui il est que la RRQ doit avoir des discussions approfondies avec le RPC avant d'évoquer une telle hypothèse dans un document de consultation. A.D.

REPÈRES

Janvier 1998 : « L'avenir de notre Régime de rentes est enfin assuré ! Le financement du régime est garanti pour des décennies », affirmait Louise Harel alors qu'elle était ministre de l'Emploi et de la Solidarité.

tendances

Les jeunes générations obtiendront un maigre rendement de 5 % par an sur les cotisations versées à la RRQ

Nées dans les années 1930	14,5 %
Nées dans les années 1950 (Boomers)	8,4 %
Nées dans les années 1970 (Génération X)	5,5 %
Nées dans les années 1990 (Génération Y)	5,1 %

Source : RRQ, juin 2008

Prendre aux travailleurs pour donner aux retraités

Rendement. La RRQ tente de corriger les iniquités entre générations.

Le régime public de retraite joue à Robin des Bois. Mais au lieu de voler les riches pour donner aux pauvres, il détrouse les jeunes travailleurs pour

verser ce qu'il a promis aux retraités québécois.

L'iniquité entre les générations s'accroîtra si la hausse des cotisations proposée par

la Régie des rentes du Québec (RRQ) devient réalité. Mais rien faire serait encore pire.

La génération des personnes nées dans les années 1930 a profité d'un rendement de 14,5 % par année sur les cotisations versées à la RRQ par elles-mêmes et par leurs employeurs. Les cotisations (équivalant à 3,6 % du salaire maximal admissible, de 1966 à 1986) ne couvraient qu'une fraction de la rente promise à la retraite.

Un tableau préparé par la Régie et publié dans son document de consultation en juin illustre la situation.

En comparaison, ceux qui prendront leur retraite après 2030 devront se contenter d'un rendement d'environ 5 % par année, soit moins que ce qu'ils obtiendraient à long terme avec un fonds commun équilibré. Pour cette génération et celles qui suivront, les cotisations à la Régie des rentes prennent des allures de taxe sur le travail.

Au nom de l'équité entre les générations, la Régie propose d'augmenter une nouvelle fois les cotisations. « Si on ne bouge pas aujourd'hui, le jeune travailleur devra probablement

L'AVIS DE L'EXPERT



Nom : Jacques Légaré

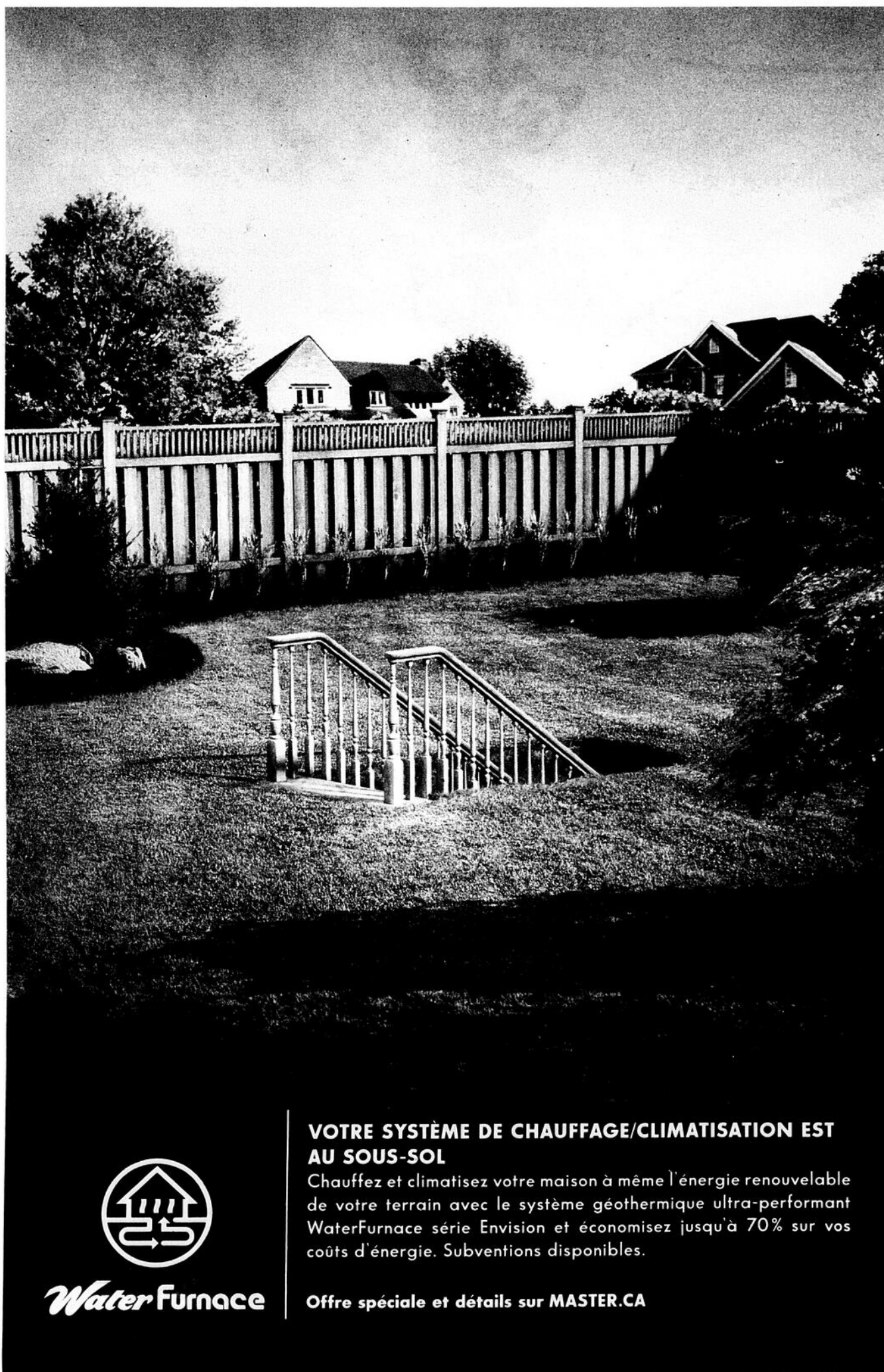
Titre : Professeur émérite de démographie

Organisation : Université de Montréal

« Pour l'équité intergénérationnelle, il est important d'augmenter les cotisations au plus vite pour que les baby-boomers paient avant de partir tous à la retraite. »

payer 11 % dans 5 ans ou dans 10 ans », dit Roland Villeneuve, directeur de l'évaluation de la statistique et de la révision à la RRQ.

Toujours au nom de l'équité, la Régie propose dans son document de revoir à la baisse certaines prestations, question de mettre un tant soit peu à contribution les retraités et les travailleurs âgés. A. Dubuc



VOTRE SYSTÈME DE CHAUFFAGE/CLIMATISATION EST AU SOUS-SOL

Chauffez et climatisez votre maison à même l'énergie renouvelable de votre terrain avec le système géothermique ultra-performant WaterFurnace série Envision et économisez jusqu'à 70% sur vos coûts d'énergie. Subventions disponibles.



WaterFurnace

Offre spéciale et détails sur MASTER.CA

AVIS DE NOMINATION



M. Philippe Hoste

Sous-Traitance Industrielle Québec (STIQ) est heureuse d'annoncer la nomination de monsieur Philippe Hoste à titre de président de son Conseil d'administration.

Philippe Hoste possède une profonde connaissance du management des sociétés et du monde des affaires. Chef de la direction de Sonaca NMF

Canada inc., M. Hoste travaille depuis 25 ans à diriger, gérer, redresser et propulser des entreprises vers le succès. Il est membre du conseil d'administration d'Acro Montréal et il y préside les travaux du chantier sur le développement de la chaîne d'approvisionnement.

En tant que président de STIQ, M. Hoste s'est donné pour objectif d'accroître le rayonnement de l'organisation dans les secteurs forts de l'économie québécoise.

STIQ est une association d'entreprises québécoises dont la mission consiste à stimuler le développement des relations d'affaires entre les entreprises, en facilitant le rapprochement entre l'offre et la demande manufacturières.



le pouls de l'économie tendances

Bond spectaculaire de l'emploi au Canada

Conjoncture. Le marché du travail canadien contraste avec celui des États-Unis.

par Yanick Desnoyers, économiste principal à la Financière Banque Nationale

La conjoncture actuelle apporte son lot de surprises. Ainsi, en septembre, pas moins de 107 000 emplois ont été créés au Canada. Pour mettre les choses en perspective, cela équivaudrait aux États-Unis, pays 10 fois plus peuplé que le Canada, à un gain d'un million d'emplois en un mois.

Le gain du marché du travail canadien en septembre représente la plus grande création d'emplois jamais

enregistrée à ce jour.

Il faut dire que, de ces 107 000 postes, plus de 90 000 étaient à temps partiel. L'emploi à temps plein n'a augmenté que de 10 000 postes.

Toutefois, un nombre impressionnant d'industries ont enregistré des gains, et trois provinces ont largement bénéficié de la hausse : l'Ontario (+ 52 000 emplois), le Québec (+ 32 000) et l'Alberta (+ 17 000). Les heures tra-

vaillées au pays ont également bondi de 1,2 % dans le mois, ce qui annonce une assez bonne croissance économique au troisième trimestre.

Bien que la majorité des emplois créés au Canada en septembre aient été à temps partiel, il n'en demeure pas moins que depuis le début de l'année, 63 000 postes à temps plein ont été créés.

Par comparaison, les États-Unis ont perdu 760 000 emplois - soit l'équivalent d'un repli de 76 000 en sol canadien.

Cela dit, la véritable tendance du marché du travail canadien est probablement mieux saisie par les données à temps plein que celles à temps partiel. Statistique Canada a appliqué un fort ajustement saisonnier aux données brutes de l'emploi du mois de septembre.

Nous avons argumenté que des effets saisonniers étaient la cause du repli important de l'emploi en juillet dernier. Ainsi, septembre pourrait bien être l'effet rebond de la dynamique négative enregist-

trée il y a de cela quelques mois.

Avec la crise financière qui sévit actuellement et le dur coup que porte la chute de consommation aux États-Unis aux exportations canadiennes, le marché du travail de ce côté-ci de la frontière n'est certainement pas à l'abri de pertes d'emplois.

Néanmoins, le message du rapport de septembre est que l'économie continue heureusement de croître.

Même si la croissance de l'activité économique se

situe en dessous de la tendance et que le taux de chômage canadien est appelé à augmenter légèrement, la santé du marché du travail de ce côté-ci de la frontière est bien meilleure que celle de notre voisin du sud. ■

Indicateurs économiques

	Croissance mensuelle en %		Var. sur 12 mois en % ²	
	Mois de réf.	Dernier mois ¹		Mois préc. ¹
ÉTATS-UNIS				
Ventes au détail	août	-0,3	-0,5	1,6
Commandes de biens durables	août	-4,0	0,7	4,2
Commandes en carnet	août	0,4	0,8	12,9
Mises en chantier (en millions d'unités)	août	895	954	1 337
Production industrielle	août	-1,1	0,1	-1,5
Balance commerciale (MS)	août	-59	-61	-55
Prix à la consommation	août	-0,1	0,8	5,4
Prix à la production	août	-0,9	1,2	9,7
Taux de chômage désaisonnalisé (%)	sept.	6,1	6,1	4,7
Revenu personnel	août	0,5	-0,6	4,6
Indicateur avancé É.-U.	août	-0,5	-0,7	-2,7
CANADA				
Indicateur avancé (Stat. Canada)	août	0,2	0,0	0,4
DEMANDE INTÉRIEURE				
1. Ventes au détail	juil.	0,1	0,6	4,9
Ventes de voitures (en milliers d'unités)	juil.	-0,9	-3,3	-4,6
2. Livraisons manufacturières	juil.	2,7	1,9	6,0
3. Ratio stocks/expéditions	juil.	1,24	1,27	1,29
4. Mises en chantier (en milliers d'unités)	sept.	217,6	217,4	277,3
PRODUCTION				
Produit intérieur réel	juil.	0,7	0,1	1,2
dont : production manufacturière	juil.	1,3	-0,1	-2,9
Construction	juil.	0,0	0,2	1,9
Services	juil.	0,3	0,1	2,4
SECTEUR EXTÉRIEUR				
Exportations de marchandises	août	-1,6	0,4	12,5
Importations de marchandises	août	-5,8	5,0	8,5
Balance commerciale (MS)	août	5 801,4	4 198,2	3 918,2
INFLATION				
Prix à la consommation	août	-0,2	0,3	3,5
Prix industriels	août	-0,2	0,6	8,1
MARCHÉ DU TRAVAIL				
Taux de chômage désaisonnalisé (en pourcentage)		Mois de référence	Mois précédent	Il y a un an
Canada	sept.	6,1	6,1	5,9
Québec	sept.	7,3	7,7	6,9
Rémunération hebdomadaire ³				
Canada	sept.	n.d.	n.d.	4,6
Québec	sept.	n.d.	n.d.	3,8
STATISTIQUES TRIMESTRIELLES				
Variation (base annuelle)	Trimestre de référence	Dernier trim.	Trimestre précédent	2007
PIB du Canada [†]	02-2008	0,3	-0,8	2,7
Investissements des entreprises [‡]	02-2008	-1,4	2,1	3,5
Revenu personnel disponible [‡]	02-2008	1,2	8,8	4,1
Profits des entreprises [‡]	02-2008	37,5	9,7	3,3
% d'utilisation des capacités industr. [‡]	02-2008	78,9	79,6	83,2
PIB des États-Unis [‡]	02-2008	2,8	0,9	2,0
PIB zone euro [‡]	02-2008	-0,8	2,7	2,6
PIB Royaume-Uni [‡]	02-2008	0,0	1,1	3,0
PIB Japon [‡]	02-2008	-3,0	2,8	2,0

1 Variation entre le mois de référence et le mois précédent. 2 Taux annuel depuis le mois correspondant de l'année précédente. 3 Non désaisonnalisé. † Dollars constants. ‡ Dollars courants.

Source : Datastream

Tableau : Banque Nationale

Un effet saisonnier

De toute évidence, jusqu'à présent, le marché du travail canadien contraste nettement avec celui des États-Unis. Le Canada enregistre un gain alors que les États-Unis rapportent une lourde perte. Dans un tel contexte, et alors que les salaires augmentent de près de 5 % en glissement annuel de ce côté-ci de la frontière, il est difficile d'entrevoir une baisse de la consommation canadienne comparable à celle qui plonge actuellement l'économie américaine dans une récession.

Bonne nouvelle du marché du logement américain

Les ventes de maisons non notariées ont bondi de 7,4 % en août aux États-Unis, dépassant largement le consensus des prévisionnistes. La tendance de ces ventes est désormais en hausse, affichant un gain de 9 % sur douze mois, et de 22 % à rythme annualisé au cours des trois derniers mois. Cet indice est cohérent avec le nombre des ventes de maisons existantes - 5,2 millions d'unités, un niveau non observé depuis l'été 2007, soit avant que la crise du crédit ne sévise. La donnée du mois d'août est donc encourageante, puisque si la tendance se poursuit, les stocks de maisons à vendre aux États-Unis vont amorcer une descente, éliminant progressivement la déflation des prix des maisons. ■

Le prix du pétrole brut poursuit sa glissade

D'un sommet d'environ 147 \$ atteint à la mi-juillet, voilà que les cours mondiaux du pétrole brut poursuivent leur glissade. Au moment d'écrire ces lignes, le cours de l'or noir se négociait à 81 \$ US le baril. Le Fond Monétaire International vient de publier ses prévisions semestrielles et prévient que le creux cyclique de l'économie mondiale ne sera pas atteint avant l'année prochaine. Les cours mondiaux du pétrole brut risquent donc encore de chuter. ■

LA SOLUTION OSI

Dans le domaine de la technologie de l'information, le Groupe conseil OSI se distingue de ses concurrents par son approche humaine et distinctive.

Pour des services-conseils en technologie de l'information, découvrez comment le Groupe conseil OSI peut vous aider, en visitant le www.gcosi.com.

Offrez-vous aujourd'hui **la solution OSI !**



Des solutions humaines en informatique



tendances petites et créatives

De la nourriture molle qui ne goûte pas l'hôpital

Prophagia. Deux nutritionnistes s'attaquent à la dysphagie avec des produits alimentaires adaptés aux besoins des patients.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Pour les personnes dysphagiques, manger est douloureux. C'est avec toutes les peines du monde qu'elles déglutissent, si bien que pour se nourrir, elles doivent souvent se contenter d'avaler des bouillies sans saveur, à la texture peu inspirante.

La dysphagie, une fatalité? Pas de l'avis des deux nutritionnistes qui ont créé Prophagia, une entreprise qui se donne le mandat d'agrémenter le menu des malades de rôti de boeuf ou de dinde, de jambon à l'ananas ou de brochettes de poulet.

Vendus jusqu'à présent uniquement dans les centres de soins de longue durée, ces aliments remodelés à texture contrôlée de marque Epikura seront offerts incessamment, à titre expérimental, au comptoir santé de cinq magasins Wal-Mart du Québec. Un repas complet coûtera environ 10 \$.

Comment l'idée vous est-elle venue? « Quand je suis arrivée à l'hôpital Sainte-Anne, au début des années 1990, plusieurs de ses 900 pensionnaires mourraient de dénutrition. Il n'y avait aucune approche scientifique du problème; c'était vu comme une fatalité », relate Thérèse Dufresne, présidente-directrice générale de Prophagia.

La langue des personnes dysphagiques ne bouge quasiment plus, leur bouche ne se ferme plus, car leurs mâchoires sont trop faibles. Dans une grande proportion, ces personnes âgées ont

subi un accident cérébrovasculaire ou souffrent de démence, de maladies dégénératives comme celles d'Alzheimer et de Parkinson, de sclérose en plaques ou encore du cancer de la gorge. Elles sont plus de 100 000 au Québec, la plupart souffrant de carence alimentaire. Et avec le vieillissement de la population, ce nombre ira croissant.

M^{me} Dufresne, qui arrivait du milieu industriel, avait une culture de R-D qu'elle a amenée à l'Hôpital Sainte-Anne, mieux connu sous le nom d'Hôpital des Vétérans. Elle a fait beaucoup d'essais, commis beaucoup d'erreurs, mais au bout de cinq ans, en 1998, elle est prête à proposer son nouveau menu.

« Il a connu tant de succès à l'hôpital que le ministère des Anciens Combattants m'a demandé de l'offrir ailleurs », raconte M^{me} Dufresne, âgée de 55 ans.

Elle a donc rédigé son plan d'affaires et s'est associée à Nicole Lachance, nutritionniste au même hôpital, avec qui elle a fondé Prophagia en 2000. L'Hôpital des Vétérans leur fournit gratuitement des locaux.

Est-ce que ça marche comme prévu? « Ça va moins vite que ce à quoi je m'attendais, et par conséquent, ça nécessite aussi davantage d'argent que prévu », affirme la dirigeante.

Le financement. Les deux nutritionnistes sont action-



« Sans qu'on y ajoute quoi que ce soit, nos aliments transformés ont un goût plus prononcé parce que leur nouvelle texture favorise une meilleure détection des saveurs par les papilles gustatives déficientes des dysphagiques », explique Thérèse Dufresne, nutritionniste et pdg. [Photos : Dominique Froment]

naires majoritaires. Deux anges financiers, Roger Néron et Denis Tremblay, quelques sociétés de capital de risque ainsi que la famille Berthelet, des Produits alimentaires Berthelet, complètent l'actionnariat.

« Nous discutons actuellement avec un partenaire stratégique qui nous aiderait à développer la vente au détail », confie Thérèse Dufresne.

La technologie. Pas simple de créer une recette qui répond vraiment aux besoins des personnes dysphagiques : l'aliment doit être mou, mais pas trop; il ne doit pas s'éparpiller dans la bouche; il ne doit pas être spongieux; il doit être nutritif et avoir l'aspect et la

texture d'origine pour être appétissant.

Prophagia traite la nourriture à l'aide d'un moulin colloïdal qui transforme les aliments en une solution homogène de petites particules. Son processus de production, breveté, permet d'obtenir un « indice de texture pour une déglutition sécuritaire ».

Les aliments, une fois déstructurés dans le moulin, sont versés dans des moules qui reproduisent leur forme originale, puis congelés.

« Sans qu'on y ajoute quoi que ce soit, nos aliments transformés ont un goût plus prononcé parce que leur nouvelle texture favorise une

meilleure détection des saveurs par les papilles gustatives déficientes des dysphagiques », explique M^{me} Dufresne.

Quelques-uns des 22 produits Epikura sont offerts en deux versions, l'une pour dysphagie légère, l'autre pour dysphagie plus sévère.

La commercialisation. Prophagia, qui emploie sept personnes, commercialise ses aliments dans près de 40 établissements de soins de longue durée de la province, à l'hôpital de Lache-

(CV)

Nom : Thérèse Dufresne

Âge : 55 ans

Titre : Pdg

Entreprise : Prophagia

Directrice du service de diététique de l'Hôpital des Vétérans, à Sainte-Anne-de-Bellevue, Thérèse Dufresne s'est aperçu que la dysphagie était considérée, à tort, comme une fatalité. Elle a fondé Prophagia pour apporter une solution à ce problème.

naie et à l'hôpital Général de Montréal.

À l'extérieur du Québec, Prophagia a confié la production et la distribution de ses produits à HFS, une société sans but lucratif d'Orléans, situé près d'Ottawa, spécialisée dans les aliments adaptés au réseau de la santé. HFS, qui sert 200 hôpitaux clients au Canada, paie à Prophagia des droits d'utilisation de sa licence, plus un pourcentage des ventes. Les ventes totales de produits Epikura ont dépassé le million de dollars cette année.

Dans cinq ans? « Nos emballages se retrouveront dans toutes les pharmacies, et Prophagia aura accordé des licences dans plusieurs pays, prévoit M^{me} Dufresne. Nous sommes très sollicités, car notre technologie est unique au monde; je reviens d'ailleurs d'Australie. »

INSPIREZ un entrepreneur

Et trouvez votre inspiration



avec François Veilleux - Nutri-Fruit Inc.
Meilleur entrepreneur de la FCJE
2007 pour le Québec. Avec son mentor Harry Kougioumoutzakis.

« C'est un devoir, mais surtout un plaisir d'être mentor. »

Être mentor de la FCJE est extrêmement gratifiant et représente une occasion idéale de contribuer positivement à notre société.

À titre de mentor, j'écoute, j'analyse et je pose les questions qui feront jaillir les solutions créatives nécessaires au succès du jeune entrepreneur. Au sein de cette relation d'affaires, faite de collaboration, je me demande parfois qui, de l'entrepreneur ou du mentor, apprend le plus.

Je suis fier d'être un mentor de la FCJE. Je vous invite à donner un peu de votre temps pour nous aider à assurer le développement des leaders de demain. Donnez un peu, vous y gagnerez beaucoup. »

Harry Kougioumoutzakis

Directeur, Projets spéciaux
Facilité Informatique Canada et
Mentor de la FCJE

Devenez un mentor de la FCJE.

Donnez un peu, vous y gagnerez beaucoup

Composez le 1-450-688-2923

Cette annonce publicitaire est rendue possible grâce à :

les affaires Québec

Secrétariat à la jeunesse
Ministère du Développement
économique, de l'Innovation et
de l'Exportation

La Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE) est un organisme caritatif d'envergure nationale qui fournit, aux jeunes Canadiens âgés de 18 à 34 ans, du financement de démarrage, du mentorat et des ressources d'affaires, pour leur permettre de créer leurs propres entreprises et d'en assurer le succès.

Partez avec
le plein
pour l'année.**



Accord berline EX-L 2008
illustrée

Accord LX manuelle 2008

Prix de location à partir de

298 \$*

par mois/48 mois

0 \$

dépôt de sécurité

Sur certains modèles

À l'achat ou à la location
d'une Accord 2008, obtenez
une carte d'essence
valable pour un an.**



CR-V EX-L 2008
illustré

CR-V LX 2008

Prix de location à partir de

298 \$*

par mois/48 mois

0 \$

dépôt de sécurité

À l'achat ou à la location
d'un CR-V Navi 2008,
obtenez une carte d'essence
valable pour un an.**



Odyssey EX-L 2008
illustrée

Odyssey DX 2008

Prix de location à partir de

298 \$*

par mois/48 mois

0 \$

dépôt de sécurité

À l'achat ou à la location
d'une Odyssey Touring 2008,
obtenez une carte d'essence
valable pour un an.**

VEHICULES D'OCCASION
Certifiés

L'Association des concessionnaires Honda du Québec

Pour obtenir l'adresse d'un concessionnaire près de chez vous, visitez honda.ca ou composez le 1 888 9-HONDA-9.

OUI, ON A FAIT
LE PLEIN

honda.ca



HONDA

*Les offres de location-bail sont faites par Services Financiers Honda Inc., sur acceptation du crédit. Ces offres portent sur les véhicules neufs 2008 mentionnés ci-après. Période de location de 48 mois. Pour les véhicules, sont identifiés: a) le paiement mensuel, b) le montant initial requis ou échange équivalent, c) le montant au terme de la location. Accord berline LX manuelle 2008 (modèle CP2538E): a) 298 \$, b) 3 592 \$, c) 19 306 \$. CR-V LX 2008 (modèle RL3818E): a) 298 \$, b) 8 059 \$, c) 23 923 \$. Franchise de kilométrage de 96 000 km; frais de 0,12 \$ le kilomètre excédentaire. Transport et préparation non-inclus en location et en financement. Frais de publication, taxes, immatriculation, assurance et frais d'administration en sus. Le prix de location des concessionnaires peut être inférieur. Photos à titre indicatif. **Offre du plein pour l'année gratuite applicable à l'achat ou à la location des modèles Accord 2008 neufs suivants: CP2538E, CP2688K et CP3688K. Le modèle CR-V Navi 2008 neuf (RE2678K) et le modèle Odyssey Touring 2008 neuf (RL3888K). Les montants attribués ont été calculés selon le guide de consommation de carburant 2008 publié par Ressources naturelles Canada. Nous avons déterminé les montants selon la consommation annuelle d'essence du modèle en litres multipliés par un coût d'essence estimé à 1,40 \$/litre. À titre d'exemple, la consommation annuelle moyenne d'une Accord CP2538E selon le guide est de 1 600 litres x 1,40 \$ = 2 240 \$. Les montants attribués sont les suivants: CP2538E (2 352 \$) et CP3688K (2 548 \$), RE2678K (2 520 \$) et RL3888K (2 884 \$). Veuillez noter que les estimés sont basés sur les critères et les tests approuvés par le gouvernement du Canada. La consommation réelle de ces véhicules peut varier. Référez-vous au guide Énergie du gouvernement du Canada pour plus d'information sur la consommation de carburant. Les autres modèles d'Accord 2008 neufs sont admissibles à une remise de 1 000 \$, les autres modèles CR-V 2008 neufs à 1 500 \$ et les autres Odyssey 2008 neufs à 2 000 \$ de leur concessionnaire Honda. Voyez votre concessionnaire pour plus de détails. Valable seulement chez vos concessionnaires participants. Offre d'une durée limitée sujette à changement sans préavis par le manufacturier. Valable sur les véhicules en inventaire seulement.

tendances the economist

Le nombre de faillites repart à la hausse aux États-Unis

Crédit. Les détaillants comptent pour une part importante des entreprises à risque.

The Economist

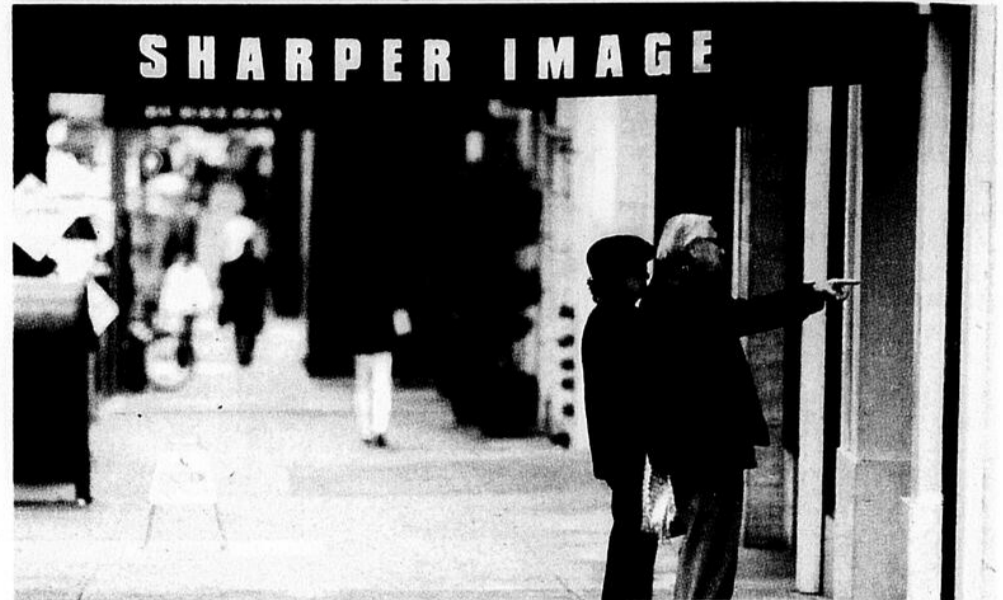
Les chaises de massage dernier cri et les humidificateurs chics sont en entreposage. Les vitrines sont tapissées de papier. Le magasin Sharper Image de la 57^e Rue Ouest, à Manhattan, a fermé boutique. À quelques portes, l'adjoint du magasin Brookstone (qui offre des produits semblables à ceux de Sharper Image) recherche désespérément des clients. Entre les deux, d'énormes affiches ont été placardées sur les vitrines de la boutique d'antiquités Metropolitan, annonçant sa fermeture.

La crise économique frappe désormais au cœur de la capitale mondiale du magasinage,

et même l'afflux de capitaux étrangers avides de tirer profit de la faiblesse du dollar n'a pu sauver Sharper Image ni son voisin. Contrairement aux boutiques de mode de la 57^e Rue, leurs gros produits se transportent mal par avion. Mais même Bergdorf Goodman, un grand magasin de luxe du même quartier, fait état de faibles ventes au mois d'août.

Sharper Image a demandé la protection contre ses créanciers en vertu de la loi sur les faillites en février 2008, et liquide ses biens depuis à des prix plus bas que prévu.

D'autres détaillants bien connus ont fait faillite. Steve & Barry's, un magasin de vêtements qui compte parmi les locataires les plus importants de nombreux centres commerciaux, a terrifié les investisseurs



La crise économique frappe désormais au cœur de New York, capitale mondiale du magasinage, en dépit de l'afflux de capitaux étrangers avides de tirer profit de la faiblesse du dollar. [Photo : Justin Sullivan/Getty Images News]

immobiliers en invoquant la protection de la loi sur les faillites en juillet. De nouveaux propriétaires en ont fait l'acquisition en août et prévoient fermer 103 des 276 magasins de la chaîne.

Linens 'n Things a tenté d'éviter le pire, mais après l'échec d'un projet de vente à Cerberus, une société de capital-investissement, il ne reste que la liquidation. Des ventes de ferme-

ture devaient débiter dans les magasins toujours ouverts à la mi-octobre.

Plus de faillites

Le nombre de faillites s'accélère en 2008. Même avant la méga-faillite de Lehman Brothers - dont les actifs atteignaient 600 milliards de dollars américains (GS US) - dans le secteur financier, au mois de septembre, et la faillite technique

Inscrivez-vous pour une soirée

La toute nouvelle Lincoln MKS 2009



ACHAT
LOCATION

45 599 \$
à l'achat seulement

557 \$ /mois*
Location 48 mois

Traction intégrale disponible

- DUPORTAGE FORD LTÉE
HULL
819 778-2751
- OSTIGUY FORD INC.
RICHELIEU
450 658-1717
- MORAND FORD LINCOLN LTÉE
SAINTE-CATHERINE
450 632-1340
- LE CIRCUIT FORD LINCOLN LTÉE
MONTREAL
514 325-4700
- FORD LINCOLN GABRIEL
MONTREAL
514 487-7777
- AUTO RÉJEAN LAPONTE ET FILS
SAINT-NORBERT
450 836-3783
- HARDY RINGUETTE AUTOMOBILES INC.
VAL D'OR
819 874-5151
- DES LAURENTIDES FORD INC.
SAINT-JÉRÔME
450 436-2264
- BARIL FORD LINCOLN INC.
SAINT-HYACINTHE
450 773-7070
- BRAULT FORD LINCOLN
GREENFIELD PARK
450 671-6115

► de Washington Mutual avant son acquisition par JPMorgan Chase, on avait enregistré cette année plus de faillites qu'en 2007.

Déjà, au mois de mai, des sociétés emprunteuses avaient fait défaut de paiement sur 28 obligations à rendement élevés (jadis, et peut-être bientôt de nouveau, appelées obligations de pacotille), par comparaison à 21 défauts de paiement pour toute l'année 2007, selon un rapport récent des consultants Bain & Company.

Avant même la dernière intensification de la crise financière, qui a eu pour effet de resserrer le crédit même pour les sociétés les mieux administrées, Bain & Company avait prédit qu'entre 4,8 et 5,9 % des émetteurs d'obligations à rendement élevé feraient défaut de paiement cette année, soit 0,9 % de plus que l'an dernier, et que le nombre de grosses faillites (entreprises ayant des actifs de plus de 100 G\$ US) passerait, de 13 en 2007, à entre 50 et 75 en 2008.

Il faut convenir que le total de l'an dernier était inhabituellement faible et que les prédictions de Bain pouvaient être assimilées à un retour à la normale.

Cependant, pour la première fois depuis 2002, l'écart moyen entre les obligations à rendement élevé et les bons et obligations du Trésor dépasse 1 000 points de base - ce qui, pour une obligation individuelle, entraîne généralement l'appellation « en difficulté » et implique 25 % de probabilité d'un défaut de paiement dans les 12 mois suivants.

Insuffisance de liquidités

Sans doute une partie de cet écart reflète-t-il l'insuffisance de liquidités dans les marchés financiers actuels. Le nombre d'émissions d'obligations échangées à plus de 1 000 points de base de plus que les obligations du Trésor constitue sans doute un meilleur indicateur de la probabilité de défauts de paiement, estime Martin Fridson, de Fridson Investment Advisors.

C'est le cas de 45 % de toutes les émissions à rendement élevé (un record), contre 29 % le 11 septembre, et 10 % au début de janvier. La valeur nominale des obligations à rendement élevé en difficulté atteint 328 G\$ US, contre 59 G\$ US en janvier 2008. Les détaillants forment une part appréciable des entreprises à risque, dont l'éventail est varié, allant des casinos aux constructeurs automobiles (les trois grands de Detroit apparaissent cependant moins fragiles après le prêt gouvernemental de 25 G\$ US accordé la semaine dernière).

Quand une obligation est en difficulté, le risque de défaut de paiement dans les 12 mois suivants est de 20 fois supérieur à celui d'une obligation à rendement élevé qui n'est pas en difficulté, affirme M. Fridson. En se fondant sur les tendances passées des marchés, il prévoit un taux de défaut de paiement de 12,5 % au cours des 12 prochains mois, contre un taux réel de 3,4 % pour les 12 mois se terminant en septembre 2008. Dans les deux récessions précédentes, le pourcentage de défauts de paiement avait connu un maximum de 11,59 %

(en janvier 2002) et 13 % (juin 1991). En cas de récession aussi profonde que celle du début des années 1990, M. Fridson craint un taux de défaut

de paiement beaucoup plus élevé, parce que le mélange actuel d'obligations à risque élevé est bien plus volatil. ■

Le pire est évité, malgré la détérioration de l'économie

Malgré la détérioration de l'économie, l'économiste Edward Altman, de la New York University, tient à souligner une bonne nouvelle : jusqu'à présent, cette année, il y a eu moins de défauts de paiement et de faillites que prévu. Les entreprises ont profité de marchés de crédit généreux pour se refinancer à taux d'intérêt réduits, avec des engagements moins onéreux et des clauses leur permettant d'ajouter les factures d'intérêt à la somme empruntée, plutôt que de les payer.

Cela dit, de telles conditions ne sont plus offertes. Et, au cours des prochaines années, des centaines de millions de dollars en obligations auront besoin de refinancement, dit M. Altman. Aussi prédit-il des taux de défauts de paiement variant entre 8 et 11 % au cours de la prochaine année, en fonction de la gravité de la récession.

Des sociétés de capital-investissement en danger ?

Le comportement des sociétés de capital-investissement, propriétaires de certaines des

sociétés les plus lourdement endettées, demeure aussi une inconnue dans l'équation. Dans la récession du début des années 1990, l'éclatement de la bulle des prises de contrôle par emprunt a exacerbé le problème des faillites et son impact global sur l'économie.

Une étude réalisée par Steven Kaplan et Jeremy Stein, à l'apogée de la bulle (1987-1988), révèle qu'un tiers des prises de contrôle ont échoué ou ont eu besoin de restructuration avant la fin de 1991.

Même si les sociétés de capital-investissement sont mieux administrées aujourd'hui et que plusieurs ont d'abondantes réserves, il y a toujours danger de récurrence. Les 2 G\$ injectés dans Washington Mutual par TPG au mois d'avril représentent la plus importante perte de l'histoire pour une société de capital-investissement - et tout s'est produit en moins de six mois. Cette année, 32 importantes sociétés de capital-investissement ont déjà fait faillite, précise M. Altman. *The Economist*

V.P. sur lincolnvip.ca


LINCOLN
Laissez votre marque

MKX 2008 MKZ 2009

à traction intégrale

ACHAT	38 899 \$
	à l'achat seulement
LOCATION	558 \$/mois*
	Location 48 mois

ACHAT	31 999 \$
	à l'achat seulement
LOCATION	450 \$/mois*
	Location 48 mois

Traction intégrale disponible



- BEAUCE AUTO (2000) INC.
BEAUCEVILLE
418 774-9801
- DERAGON AUTO-CITÉ INC.
COWANSVILLE
450 266-0101
- CHOMEDEV/DESLAURIERS FORD LINCOLN INC.
LAVAL
450 688-9200
- JOLIETTE FORD INC.
JOLIETTE
450 759-7750
- DESJARDINS AUTO COLLECTION
VANIER
418 683-4451
- VAL ESTRIE FORD LINCOLN
SHERBROOKE
819 563-4466
- DESJARDINS FORD LINCOLN ROXBORO INC.
ROXBORO
514 685-1330
- TROIS-RIVIÈRES FORD LINCOLN INC.
TROIS-RIVIÈRES
819 370-3315

Photos à titre indicatif seulement. Les véhicules illustrés peuvent être équipés de caractéristiques offertes en option. Frais de transport de 1 250 \$ (MKX) ou 1 300 \$ (MKZ) en sus. * Première mensualité et mise de fonds de 3 995 \$ (ou échange équivalent) exigées à la livraison. Après 80 000 kilomètres des frais de 0,12 \$ le kilomètre (MKZ) ou de 0,15 \$ le kilomètre (MKX et MKZ) et d'autres conditions s'appliquent. Toutes les taxes incluant la taxe sur la circulation, l'immatriculation, les assurances et les frais d'inscription au registre des droits personnels et réels mobiliers sont en sus. Ces offres s'adressent à des particuliers sur approbation de Credit Ford. Certaines conditions peuvent s'appliquer au programme de reconnaissance des diplômés. Ces offres d'une durée limitée s'appliquent uniquement aux véhicules neufs en stock et peuvent être annulées en tout temps sans préavis. Le concessionnaire peut vendre ou louer à moindre prix. Tous les détails chez votre concessionnaire Lincoln.

tendances

Des retraités accueillent les touristes en Estrie

Tourisme. Cette main-d'œuvre saisonnière remplace avantageusement les étudiants dans les bureaux d'accueil.



Des solutions de paie
qui font le travail.

Gestion de paie et de personnel*

- **Des solutions qui travaillent pour votre entreprise**
Des technologies pour gérer les salaires et les données d'employés.
- **Une gestion simple, flexible et accessible**
Des ressources humaines et logicielles pour simplifier le quotidien.

1 800 361-8688 (poste 0721)
www.bnc.ca/paie

 **BANQUE
NATIONALE**

*Centre de services de paie CGI inc. est l'unique fournisseur des solutions et des services de traitement de la paie, commercialisés sous la marque NethrisSM, à l'égard desquels la Banque Nationale du Canada agit uniquement à titre de distributeur. NethrisSM est une marque de commerce de Centre de services de paie CGI inc.

Merci aux retraités ! Grâce à eux, les bureaux d'accueil et d'information de l'Association touristique des Cantons de l'Est ont pu recevoir des touristes en septembre et en octobre, deux mois pendant lesquels les vendanges, les vergers et les couleurs d'automne attirent nombre d'excursionnistes.

Au printemps, l'ATR des Cantons-de-l'Est avait besoin d'une dizaine de personnes pour occuper des postes à l'accueil et à l'information dans neuf de ses bureaux locaux. Avec l'aide du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme et d'Emploi-Québec, elle a lancé un appel public aux retraités disponibles et désireux de retrouver, ne serait-ce que quelques heures par semaine, un emploi. Résultat : 300 candidatures.

« Une expérience concluante et à renouveler », dit Hélène Deslauriers, de la direction du développement de l'offre et de l'accueil à Tourisme Cantons-de-l'Est.

Dans l'industrie québécoise du tourisme, environ 58 % des emplois sont saisonniers ou à temps partiel. Traditionnellement, les employeurs recrutent ce personnel parmi les étudiants, mais cette main-d'œuvre se raréfie et n'est plus disponible à compter de la mi-août, alors que la saison touristique, elle, se prolonge jusqu'à la mi-octobre.

Dans les Cantons-de-l'Est, l'industrie a trouvé un bassin de main-d'œuvre qu'elle n'avait jamais sollicité auparavant. Le salaire horaire - 10 \$ - n'a rebuté personne. « Ce n'est pas un salaire que les retraités recherchent : ils travaillent par plaisir. Avant toute chose, ce sont des amoureux de leur région, note Sylvie Lamarche, directrice du partenariat au Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. Mais ils ne veulent rien savoir d'un emploi à temps plein ! »

Au Canada, selon les données compilées par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, on estime que le quart des retraités effectuent un retour sur le marché du travail, et parmi ceux-ci, près de la moitié à temps partiel.

Plusieurs associations touristiques régionales ont suivi avec beaucoup d'intérêt le projet pilote de Tourisme Cantons-de-l'Est. « Le modèle sera repris ailleurs, c'est certain ! » croit M^{me} Lamarche.

A. Duhamel

Le télétravail, plus payant qu'on le pense

Rendement. Il est possible de réaliser d'importantes économies grâce au travail à distance.

par Claudine Hébert > dossiers@transcontinental.ca



Série Le télétravail au service des entreprises

Efficace, productif et très apprécié par les employés, le télétravail gagne de plus en plus la faveur des dirigeants d'entreprise. *Les Affaires* présente le sixième volet d'une série de huit articles sur les avantages de cette formule.

6 de 8

Chaque télétravailleur représente une économie de 5 000 \$ par an en espace de bureau pour les entreprises, soutient Robert Fortier, président d'InnoVisions Canada, une firme de consultation en télétravail. « Et c'est un minimum, ajoutez-il. Dans des villes comme Calgary, où les espaces locatifs commerciaux sont devenus

une denrée rare, l'économie est beaucoup plus grande. »

Depuis 15 ans, ce consultant en télétravail collabore avec les entreprises et les organisations canadiennes qui souhaitent promouvoir le travail à distance. Il maintient que celles qui réussissent l'implantation de ce mode de travail obtiennent un très bon

rendement de l'investissement. Selon ses propres observations, une entreprise dont 100 travailleurs œuvrent deux jours par semaine hors du bureau peut économiser un million de dollars par an en frais divers.

« Pour que ces économies deviennent réelles, l'entreprise doit toutefois être en mesure de maximiser l'espace libéré par les télétravailleurs. Le partage du bureau entre employés est donc de mise quant on implante le télétravail.

Retenir les meilleurs

Autre bénéfice du télétravail : éviter des dépenses liées au roulement de personnel. « Plusieurs entreprises sont parvenues à conserver leurs



« Ce n'est pas tant de l'investissement requis pour le télétravail dont les entreprises devraient se soucier, mais plutôt de ce que ça leur coûterait de s'en priver », Marie-France Revelin, consultante. [Photo : Gilles Delisle]

Implanter le télétravail en cinq étapes

Spécialiste du travail à distance, Marie-France Revelin identifie les cinq règles de base pour réussir l'implantation du télétravail.

1 Obtenir l'aval de la direction

Adopter ce mode de travail doit être une décision d'entreprise, sinon la démarche est vouée à l'échec.

2 Désigner des responsables

L'équipe responsable du programme de télétravail doit comprendre au moins un spécialiste en technologie de l'information, et des employés des services des finances, des res-

sources humaines et des achats immobiliers. « Dans une PME, l'équipe peut se résumer à une seule personne qui consultera au besoin des professionnels extérieurs », dit M^{me} Revelin.

L'aide d'un consultant en télétravail peut se révéler utile, mais les spécialistes ne courent pas les rues.

3 Déterminer les besoins

Une fois formée, l'équipe doit faire le portrait de l'entreprise. Quel est le taux de roulement ? Quels employés réclament l'accès au télétravail ? Quels services en bénéficieraient le plus ? Il faut également identifier les besoins en informa-

tique. Les employés disposent-ils déjà d'un ordinateur portable ? Des ponts sécuritaires seront-ils nécessaires ? Quelles sont les mesures à prendre en matière de santé et sécurité au travail ?

4 Réorganiser l'espace de travail

Il faut maximiser l'utilisation des bureaux vides en créant des espaces de travail partagés par les télétravailleurs.

5 Commencer petit

Un projet pilote permet d'implanter le télétravail au sein d'un groupe restreint d'employés avant de l'offrir à l'ensemble de l'entreprise. C.H.

meilleurs éléments au sein de leur équipe grâce à cette solution. Il ne faut pas oublier que le remplacement d'un employé représente une dépense équivalente à plus d'un an de salaire », indique M. Fortier.

La firme d'ingénierie Golder Associés en sait quelque chose. « Il y a quatre ans, un ingénieur de notre bureau de Montréal s'apprêtait à démissionner pour suivre sa conjointe à Québec. Or on ne voulait pas se passer de son expertise et du lien de confiance qu'il avait établi avec des clients. Nous lui avons proposé de travailler à distance, ce qu'il a accepté », raconte Isabelle Richard, directrice du groupe géoscience de Golder Associés, précisant que d'autres employés bénéficient du même avantage.

Une solution d'avenir

Qu'en est-il de l'investissement requis ? Difficile de le quantifier, répond Marie-France Revelin, consultante en télétravail, car trop de variables en-

Le partage du bureau entre employés est donc de mise quant on implante le télétravail.

trent en ligne de compte. Les entreprises fourniront-elles le mobilier ou non ? Quel technologies seront utilisées ? L'entreprise les possède-t-elle déjà ?

En fait, ce n'est pas tant de l'investissement requis pour le télétravail dont les entreprises devraient se soucier, mais plutôt de ce que ça leur coûterait de s'en priver, dit M^{me} Revelin qui, après conseillé pendant 10 ans des entreprises dans l'usage des divers outils de télécommunication de Bell Canada, a décidé de fonder sa propre firme de consultation.

« Ginette Bardou, télétravailleuse à temps plein depuis huit ans, témoigne quant à elle des importantes économies personnelles que ce mode de fonctionnement lui permet de

dégager. Depuis qu'elle travaille de sa résidence de Laval, la directrice générale de l'Association des bureaux de congrès du Québec estime à plus de 3 000 \$ les économies annuelles qu'elle réalise en achat de vêtements. Le télétravail a également incité M^{me} Bardou à vendre sa voiture pour utiliser le transport en commun. Ces économies profitent aussi à l'employeur, qui a vu diminuer les notes de dépenses liées à ses déplacements.

Robert Fortier est convaincu que les entreprises n'auront d'autres choix que d'adopter ce mode de gestion. « Compte tenu du contexte économique plutôt sombre, les dépenses personnelles des employés vont augmenter. Les entreprises soucieuses de la satisfaction de leurs travailleurs opteront pour cette solution », dit-il. ■

La semaine prochaine :

> Accroître sa compétitivité par le télétravail



Avec plusieurs dossiers clients à gérer, avoir une bonne mémoire ne suffit pas.

Consultez vos dossiers de n'importe où.

Découvrez nos solutions d'affaires au telus.com/solutions

compréhension | innovation | solutions

TELUS

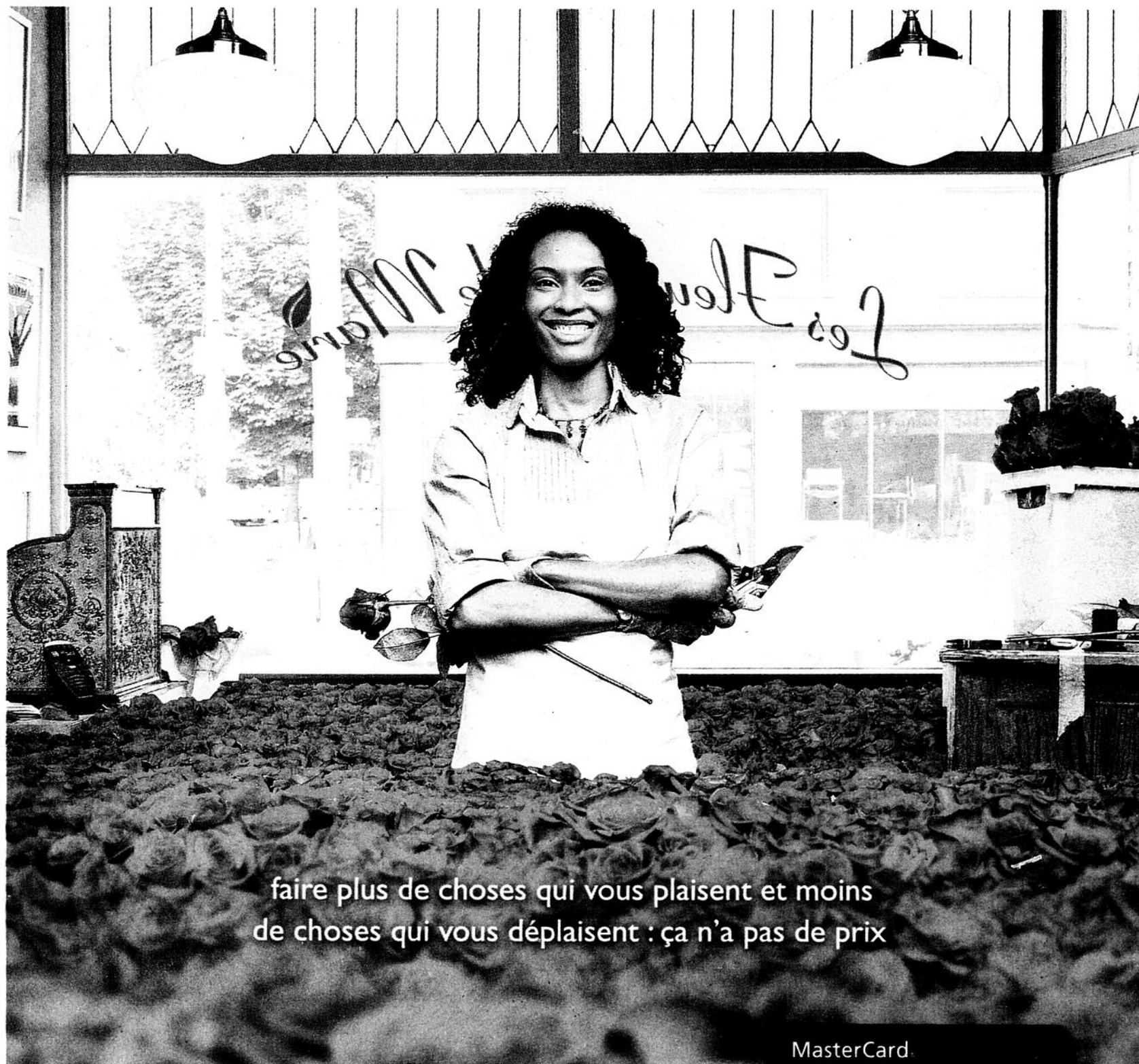
le futur est simple™

tendances marketing

Servir le client plutôt que pousser un produit

Marketing. Le gourou Don Peppers recommande de profiler sa clientèle pour lui offrir le bon produit au bon moment.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca



faire plus de choses qui vous plaisent et moins
de choses qui vous déplaisent : ça n'a pas de prix

Perdez moins de temps à gérer vos dépenses d'entreprise. Utilisez votre carte MasterCard[®] pour petites entreprises et simplifiez grandement votre comptabilité. Fini le jonglage avec les reçus et les chèques. Un seul relevé à gérer. Un seul paiement à effectuer. D'autant plus que nos outils en ligne vous donnent un accès direct au relevé détaillé de tous vos achats. N'est-ce pas le moment de vous concentrer sur ce qui compte le plus pour vous ? Pour en savoir davantage, visitez mastercard.ca



Aux Pays-Bas, le client de la banque ING qui veut retirer 60 euros au guichet automatique et qui n'a pas assez de fonds dans son compte se voit offrir par l'automate une marge de crédit sur-le-champ. Un client sur deux accepte cette offre de marketing direct. Qui dit mieux ? ING connaît sa clientèle. Elle sait si le client à qui elle a à faire possède ou non une marge de crédit chez elle. Elle connaît son dossier de crédit. Il ne lui reste plus qu'à programmer le guichet pour que celui-ci présente l'offre au client au moment où celui-ci en manifeste le besoin.

L'anecdote est citée par le consultant en marketing Don Peppers, fondateur de l'agence Peppers & Rogers Group, de Norwalk, au Connecticut, lors d'une conférence donnée à Montréal, le 6 octobre.

Gourou du monde des affaires et adepte de la stratégie de l'approche client en marketing, M. Peppers a développé le concept de rendement sur le client (par analogie au rendement sur le capital) pour calculer la valeur d'une entreprise.

La rareté du client

« Avant, les entreprises avaient un produit et elles tentaient de le vendre au plus grand nombre de consommateurs possible, a rappelé l'expert. Le client est devenu rare, et c'est lui qui donne de la valeur à une entreprise », insiste celui qui a signé, avec son associée Martha Rogers, six livres à succès portant sur l'approche client.

Pouvoir offrir le produit précisément au moment où le client en a besoin est l'une des grandes forces de ce que Don Peppers appelle *customer intelligence*, ou veille clientèle, un élément de la stratégie de l'approche client.

Bell Canada a ainsi augmenté de plus de 40 % le taux de conservation de ses abonnés à la télévision par satellite et à son service sans fil grâce à l'outil de gestion de la relation client Max +, qui emmagasine des données concernant plus de 300 attributs pour chaque client. Quand un client appelle le service à la clientèle de Bell, son profil complet s'affiche à l'écran de l'agent. Le système suggère à l'agent des messages adaptés à ce profil. Ce système permet, par exemple, de varier les offres de produits faites à un client, et d'éviter d'offrir un produit pour lequel le client vient de se désabonner. ■

Mangeurs de pub demandés

Carrière. Les agences de communication recherchent des candidats qui ont vu du pays et qui comprennent les besoins de l'industrie.

Vous souhaitez faire carrière dans le domaine de la communication et du marketing? Un conseil : voyagez!

« Nous avons de plus en plus de clients à l'international, dit Sébastien Fauré, président de l'agence Bleublancrouge. Il nous faut donc des professionnels ouverts sur le monde, cultivés, qui ont vu comment ça se passe ailleurs. » Ce publicitaire déplore que beaucoup de jeunes sortent de l'université sans avoir vu du pays. « Ils manquent de références culturelles », dit-il.

Sylvain Morissette, pdg de l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ), a rencontré cet été des responsables de programmes en communication marketing d'universités françaises. « Nous avons envisagé des échanges d'étudiants et des stages qui donneraient à nos étudiants l'expérience internationale si prisée des employeurs, en plus de nous permettre d'attirer ici des talents étrangers. »

Dans la même veine, Benoît Cartier, qui préside Cartier Communication Marketing, prône les séjours d'immersion anglaise. « Plusieurs finissants universitaires ne maîtrisent pas l'anglais », constate-t-il.

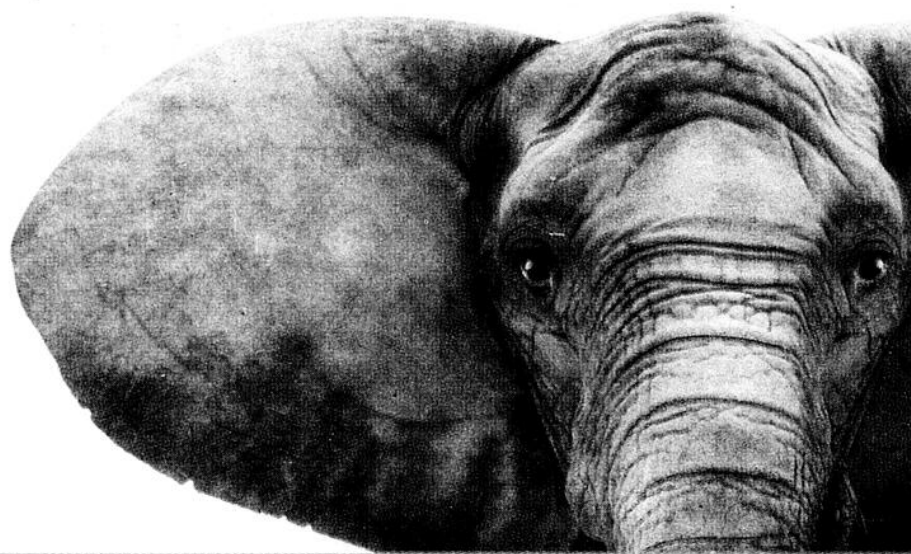
Faites vos preuves

Au-delà des diplômes, le talent est le principal critère d'embauche. « Nous voulons voir les réalisations des candidats, dit Sébastien Fauré. Nous fondons nos décisions d'embauche sur le portfolio. »

Facile après quelques années sur le marché du travail, moins quand on sort de l'université. Autant que possible, il faut acquérir de l'expérience pendant les études : donner un coup de main à des organismes sans but lucratif, s'engager dans le journal étudiant, faire du travail à la pigne sont autant de façons de réaliser des projets qui deviendront un passeport pour l'emploi.

M. Fauré déplore aussi le manque de préparation des jeunes candidats aux entrevues de sélection. « Ils nous disent qu'ils aiment le domaine. Mais encore? Plusieurs sont incapables de développer leur pensée. Il faut avoir des opinions, des idées. » Pour cela, il faut « manger de la pub », exhorte-t-il. En surfant sur Internet, en se tenant au courant de ce qui se fait en publicité à l'international et en scrutant les tendances. N. Vallerand

Avec plusieurs dossiers clients à gérer, avoir une bonne mémoire ne suffit pas.



Solutions d'affaires

Accédez à l'information, où que vous soyez, avec nos **solutions sans fil.**

Améliorez le service à la clientèle de votre entreprise en aidant vos employés à être aussi efficaces en déplacement qu'au bureau. Permettez-leur de se brancher instantanément au réseau sans fil haute vitesse de TELUS et de profiter d'un accès aux dossiers clients, aux courriels et à Internet. Quel que soit votre secteur d'activité, TELUS offre des solutions qui s'adaptent aux besoins spécifiques de votre entreprise. Découvrez-les.



Informez-vous sur l'offre d'un **ordinateur portable GRATUIT***. Communiquez dès maintenant avec votre représentant TELUS, composez le **1-866-934-7265** ou visitez **telus.com/solutions**

compréhension | innovation | solutions

TELUS
le futur est simple™

tendances

CELI : les banques affûtent leurs armes

Marketing bancaire. ING Direct prend une longueur d'avance avec son compte d'épargne sans frais offrant un taux d'intérêt de 6 %.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Les jours où il était quasiment impossible de toucher de l'intérêt sur un compte d'épargne

paraissent comptés. Pour les banques aux prises avec la crise financière, les dépôts

sont une façon peu coûteuse de regarnir leurs coffres. Ça tombe bien, les Cana-

diens, qui avaient oublié les vertus de l'épargne dans les années 2000, semblent dispo-

sés à les redécouvrir, ébranlés qu'ils sont par la chute de la Bourse. En outre, ils ne pourront bientôt plus compter sur l'appréciation de la valeur de leur maison comme guichet automatique, la hausse des prix de l'immobilier ralentissant. Reste donc l'épargne.

Le lancement du compte d'épargne libre d'impôt (CELI) le 2 janvier prochain tombe donc à point nommé, et les banques se livreront une rude bataille pour gagner l'épargne des déposants

Populaires

« Le CELI sera populaire, dit Jasmin Bergeron, professeur de marketing à l'École des sciences de gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ce sera certainement un produit à proposer à une très grande proportion des clients d'une institution financière. »

Annoncé par le gouvernement fédéral dans son dernier budget, le CELI permet à tout adulte de déposer 5 000 \$ par année dans un compte enregistré qui fructifie à l'abri de l'impôt. Le dépôt n'entraîne

VU D'AILLEURS



Les banques européennes rivalisent d'offres alléchantes pour attirer les déposants, relate l'Agence France-Presse, le 11 octobre. Par exemple, la Caisse d'épargne Caja Madrid propose un compte portant intérêt à 6,5 % pendant les 12 premiers mois. Plusieurs institutions du vieux continent offrent, pendant les trois premiers mois, un taux promotionnel pouvant atteindre 10 %.

pas de déductions fiscales, contrairement aux REER, mais les retraits sont non imposables.

Une étude de Marchés mondiaux CIBC prévoit que les Canadiens déposeront 115 milliards de dollars dans le CELI d'ici 5 ans. Un chiffre fondé sur des sondages et des

NOMINATION

de RENÉ HAMEL au poste de président-directeur général de SSQ Groupe financier



SSQ Groupe financier a le plaisir d'annoncer la nomination de M. René Hamel au poste de président-directeur général. M. Hamel succède à M. Richard Bell qui a pris sa retraite le 12 septembre dernier.

Actuaire de formation, associé de l'Institut canadien des actuaires et de la Society of Actuaries, M. Hamel a joint les rangs de SSQ en 1986. M. Hamel possède une solide expertise dans les domaines de l'assurance et des services financiers. Il s'est particulièrement démarqué au cours des dernières années par ses réalisations et sa grande contribution au développement de l'entreprise. Par son souci d'offrir le meilleur service qui soit à la clientèle et son profond attachement aux valeurs de l'entreprise, il saura sans aucun doute assurer le succès de SSQ pour les prochaines années et ce, en maintenant les plus hauts standards de qualité qui font la renommée de SSQ Groupe financier.

RENÉ HAMEL, Président-directeur général - SSQ Groupe financier

Connaissant une forte croissance depuis plusieurs années, SSQ Groupe financier est fier de présenter l'équipe de direction qui lui permet d'atteindre ses objectifs et de poursuivre sa progression.



MARIE-JOSÉE BLANCHETTE
Première vice-présidente
Placements
SSQ Groupe financier



SERGE BOITEAU
Premier vice-président
Finances, risque et conformité
SSQ Groupe financier



JOHANNE GOULET
Première vice-présidente
Assurance collective
SSQ Groupe financier



DENIS LÉGARÉ
Premier vice-président
Ressources humaines
SSQ Groupe financier



MICHEL LORANGER
Premier vice-président
Technologies
SSQ Groupe financier



BERNARD TANGUAY
Premier vice-président
Investissement et retraite
SSQ Groupe financier



JEAN MORENCY
Président-directeur général
SSQ Immobilier



GILLES MOURETTE
Président-directeur général
SSQ Assurances générales

SSQ Groupe financier

Les valeurs à la bonne place

Avec un revenu annuel de deux milliards de dollars et un actif sous gestion de plus de quatre milliards de dollars, SSQ Groupe financier s'impose à titre d'importante institution financière diversifiée à caractère mutualiste. Le Groupe sert plus d'un million de clients et emploie 1 400 personnes. SSQ, Société d'assurance-vie inc., principale entreprise de SSQ Groupe financier, s'illustre comme chef de file en assurance collective et se démarque par sa grande vitalité et sa compétence dans le secteur de l'investissement et retraite. SSQ Groupe financier se distingue aussi par sa croissance soutenue dans les secteurs des assurances générales (SSQ Assurances générales) et de l'immobilier (SSQ Immobilier).

Flexible, le CELI répond à des besoins de court et de long termes

JEUNES ADULTES

Principale utilité

Coussin de sécurité

Utilisations possibles

Mise de fonds pour un gros achat (maison, voiture, etc.); financement de vacances; capital de départ d'une entreprise

PARENTS DE JEUNES ENFANTS

Principale utilité

Coussin de sécurité

Utilisations possibles

Parer aux imprévus; financer des vacances ou l'école privée des enfants; mise de fonds pour un gros achat

TRAVAILLEURS À HAUT REVENU OU SALARIÉS AVEC CAISSE DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉTERMINÉES

Principale utilité

Épargne hors REER

Utilisations possibles

Financer des soins de santé à venir ou une assurance santé ou maladies graves; épargne supplémentaire pour la retraite à l'abri de l'impôt en cas de cotisations inutilisées au REER; retraits sans impact sur les prestations fondées sur le revenu (prestation fiscale pour enfants, allocation familiale du Québec, crédit de TPS/TVQ, assurance-emploi)

RETRAITÉ

Principale utilité

Épargne: revenus supplémentaires

Utilisations possibles

Financer des soins de santé à venir ou une assurance santé ou maladies graves; réduire les retraits dans les REER/FEER; instrument d'épargne après 71 ans; transferts aux héritiers à l'abri de l'impôt; retraits sans impact sur les prestations fondées sur le revenu (prestation de la Sécurité de la vieillesse, allocation familiale du Québec, crédit de TPS/TVQ, crédit pour l'âge), revenus de retraite complémentaires à ceux d'un REER

tendances

► observations faites sur des produits similaires lancés à l'étranger.

autrement. Elles le font déjà avec les prêts hypothécaires, devenus produit d'appel.

Jasmin Bergeron en doute. « Il existe un millier d'hypothèques différentes sur le

marché, mais le CELI est un produit enregistré qui sera le même partout. » Selon cet

expert, les publicités ressembleront aux campagnes REER, et mettront l'accent

sur la qualité des conseils et la diversification du portefeuille. ■

ING donne l'exemple

Première sur la ligne de départ, ING Direct offre déjà le CELI aux Québécois. « L'épargne est la marque de commerce d'ING, et nous voulions être les premiers au pays à offrir le CELI aux Canadiens », explique Peter Aceto, président et chef de la direction d'ING Direct, dans un entretien. Le compte d'épargne sans frais procure un taux d'intérêt de 3 %. Mais d'ici le 31 décembre 2008, l'institution orange double le taux d'intérêt à 6 % sur son dépôt. Le boni d'intérêt couvrira la facture d'impôt, car les placements dans ce compte d'ING sont imposés jusqu'à l'entrée en vigueur du CELI, en janvier.

Outre ING, la Banque Scotia est la première grande banque à offrir aux Canadiens la possibilité de s'inscrire à l'avance à un CELI. La Banque de Montréal lui emboîtera le pas début novembre, annonce Lucie Gosselin, porte-parole. « Nous serons prêts à accepter des ouvertures de compte. »

Des sociétés d'assurance-vie, comme Financière Sun Life et Desjardins sécurité financière, ont, de leur côté, annoncé qu'elles offriront le produit aux entreprises promoteurs de régimes collectifs d'épargne. Il deviendra un outil pour aider l'employeur à recruter et à conserver ses employés.

La Banque Laurentienne, quant à elle, lancera le CELI tactique, comme elle offre déjà le REER tactique. « Il s'agit, explique la porte-parole Manon Stébenne, d'un compte unique avec un seul relevé qui regroupera tous les produits d'investissement du client dans le cadre de son CELI. »

La plupart des autres institutions financières ont déjà commencé à faire la promotion du CELI sur leur site Internet, à l'image de RBC Banque Royale. « Il est fort possible qu'il y ait de la publicité pour aviser nos clients que le produit est disponible, mais il est trop tôt pour le dire », dit Danielle Coultée, directrice, stratégies de vente.

Campagnes publicitaires

Les autres institutions financières que nous avons contactées n'ont pas voulu non plus dévoiler leur stratégie marketing. Desjardins et Banque Nationale montreront leurs couleurs plus tard à l'automne.

Il faudra voir si les banques se servent du CELI pour gagner de nouveaux clients, avec un compte d'épargne à taux élevé, comme ING, ou

Réunion d'affaires en Montérégie

BELOEIL

Hostellerie Rive Gauche
www.hostellerierivegauche.com

BOUCHERVILLE

Comfort Inn Boucherville
www.choicehotels.ca/cn327

Hôtel Montagne
www.hotelmontagne.com

Hôtel WelcomiNS
Montréal-Boucherville
www.hotelwelcominns.com

BROSSARD

ALT Hôtel Quartier DIX30
www.althotels.ca

Best Western Hôtel National
www.bestwestern.com

Comfort Inn Brossard
www.choicehotels.ca/cn328

Econo Lodge Montréal-Brossard
www.choicehotels.ca

Quality Inn & Suites
www.choicehotels.ca

Montérégie



Tourisme et congrès

CHAMBLY

Fourquet Fourchette
www.fourquet-fourchette.com

CHÂTEAUGUAY

Manoir d'Youville
www.sgm.qc.ca/manoir

LA PRAIRIE

Restaurant Au vieux fort
www.auvieuxfort.com

LONGUEUIL

Holiday Inn Montréal-Longueuil
www.holidayinnlongueuil.com

Hôtel Gouverneur Île Charron Montréal
www.gouverneur.com

Hôtel Le Dauphin Montréal-Longueuil
www.hoteldauphin.ca

Sandman Hôtel Montréal-Longueuil
www.sandmanhotels.com

MONT-SAINT-HILAIRE

Manoir Rouville-Campbell
www.manoirrouvillecampbell.com

NOTRE-DAME-DE-L'ÎLE-PERROTTÉ

Centre Notre-Dame-de-Fatima
www.centredfatima.com

RIGAUD

Auberge des Gallant (Sainte-Marthe)
www.gallant.qc.ca

Sucrerie de la Montagne
www.sucrerie delamontagne.com

SAINT-ANICET

Manoir Lac Saint-François
www.manoirlacstfrancois.com

SAINT-HYACINTHE

Hôtel des Seigneurs Saint-Hyacinthe
www.hoteldesseigneurs.com

Hôtel Le Dauphin Saint-Hyacinthe
www.hoteldauphin.ca

SAINT-BERNARD-DE-LACOLLE

Auberge Premier Inn
www.aubergepremier.com

SAINT-CESAIRE

La CoopAQ
www.coopaq.ca

SAINT-JEAN-SUR-RICHÉLIEU

Auberge Harris
www.aubergeharris.com

Comfort Inn Saint-Jean-sur-Richelieu
www.choicehotels.ca/cn343

Relais Gouverneur
Saint-Jean-sur-Richelieu
www.relaisgouverneur.com

SAINT-MARC-SUR-RICHÉLIEU

Auberge Handfield
www.aubergehandfield.com

Les Trois Tilleuls et Spa Givenchy
www.lestroistilleuls.com

SAINT-MATHIEU-DE-BELOEIL

Location VR St-Cyr
www.vrstcyr.com

SAINT-PAUL-D'ABBOTSFORD

Vignoble Les Petits Cailloux
www.lespetitscailloux.com

SOREL-TRACY

Auberge de la Rive
www.aubergedelarive.com

SALABERRY-DE-VALLEYFIELD

Hôtel Plaza Valleyfield
www.plazavalleyfield.com

VARENNES

Chalet du boisé
www.chaletduboise.com

VAUDREUIL-DORION

Château Vaudreuil Suites Hôtel
www.chateau-vaudreuil.com

Procurez-vous notre brochure de promotion sur le tourisme d'affaires en Montérégie
■ 1 866 469-0069 ■ www.tourisme-monteregie.qc.ca

Québec

entrevue tendances

► difficile d'établir les véritables causes de la reprise.

JLA – Le New Deal n'a quand même pas nui à l'économie américaine ?

D.R. – Bien sûr que non. Mais encore une fois, dans ces circonstances, c'est difficile de faire la part des choses d'une manière très claire.

JLA – Aujourd'hui, les gouvernements doivent-ils à tout prix maintenir l'équilibre budgétaire ?

D.R. – En principe non, mais en pratique oui. En principe, je pense que Keynes [écono-

miste britannique mort en 1946] avait fort probablement raison. Quand l'économie s'enfonce dans une récession relativement profonde, il y a peut-être lieu que le gouvernement se substitue au secteur privé.

JLA – Mais en pratique ?

D.R. – La théorie keynésienne dit qu'on peut faire des déficits en période de ralentissement ou de récession, mais qu'une fois la croissance revenue, il faut rembourser et revenir à l'équilibre budgétaire. Or, en pratique, ce n'est pas ce qui arrive. On l'a

vécu au Canada de 1975 à 1997. Le pays s'est enfoncé dans une logique qui nous a mené à des déficits de quelque 40 milliards de dollars par année, ce qui n'a aucun sens.

Le problème est le suivant : quand peut-on dire que l'économie va à nouveau bien et, donc, que les gouvernements peuvent obtenir à nouveau des surplus budgétaires ? Il y a toujours quelqu'un pour dire qu'il y a encore une crise, qu'il y a encore des industries en difficulté... C'est cette logique-là qui me fait peur.

Par ailleurs, il faut savoir que

l'instrument fiscal pour stimuler l'économie prend du temps à se déployer. Si un gouvernement annonce qu'il débloque des fonds pour amorcer des projets, par exemple des travaux d'infrastructure, ça peut prendre de 6 à 12 mois avant que les travaux débutent. Or, les récessions en général durent environ de 8 à 12 mois. Ainsi, lorsque que le gouvernement commence à dépenser, il est trop tard; l'économie a déjà repris.

JLA – Personne n'a de boule de cristal, mais faisons l'hypothèse que

la crise actuelle dure longtemps, et que les gouvernements sont assez disciplinés pour revenir à l'équilibre budgétaire après la tempête. N'est-ce pas un bel outil ?

D.R. – J'ai peur que d'un point de vue strictement politique, ça soit très difficile de justifier un déficit, surtout si on a un gouvernement minoritaire [les résultats des élections à la Chambre des communes n'étaient pas connus au moment de mettre sous presse]. Voyez-vous un tel gouvernement dire : « là, on a assez de déficit, on retourne en sur-

plus. Il faut couper telles dépenses ou telles activités » ?

JLA – Cela dit, est-ce que serait catastrophique d'avoir un déficit si on fait bientôt face à une grave crise économique ?

D.R. – Je pense qu'un déficit serait inévitable. Les revenus d'impôt diminueraient tellement qu'on retomberait en déficit si on ne coupait pas les dépenses. Mais comme on ne voudra pas réduire les dépenses publiques dans un contexte de crise, on va se retrouver avec un déficit, qu'on le veuille ou non. ■

FPG Sélect
RevenuPlus^{MD}

Un revenu garanti à vie.

**Boni de 5 % sur le
revenu garanti.**

**Tout le potentiel de
croissance du marché.**

***Vous ne perdez
jamais l'argent placé.***

**« N'est-il pas temps de choisir
une solution de retraite renversante? »**

RevenuPlus est un programme de planification de la retraite révolutionnaire qui demeure l'un des meilleurs choix que vous puissiez faire pour planifier votre retraite dans le contexte économique actuel marqué par l'incertitude. Premier produit du genre au Canada, RevenuPlus aide à réduire les risques et à optimiser les résultats de placement. Votre revenu de retraite est protégé contre les baisses des marchés. Il peut croître quand les marchés sont à la hausse et il est garanti à vie.

RevenuPlus offre aussi d'excellentes possibilités de croissance additionnelle lorsque vous continuez à épargner en vue de votre retraite. En plus du potentiel de croissance du marché, vous recevrez un boni de 5 % sur votre revenu garanti *chaque année où vous ne ferez aucun retrait*. Peu importe le nombre d'années qui vous séparent de la retraite, vous bénéficiez d'une sécurité supplémentaire car vous savez que votre revenu garanti peut croître chaque année, quelle que soit la conjoncture boursière.

RevenuPlus offre un vaste éventail de placements gérés par des gestionnaires réputés et vous pouvez modifier vos placements ou retirer des fonds en tout temps. Grâce à RevenuPlus, vous pouvez planifier votre retraite avec confiance.

Choisissez une solution de retraite renversante. Pour avoir l'esprit tranquille et jouir pleinement de votre retraite, optez pour RevenuPlus, offert par Investissements Manuvie. Nous sommes avec vous, à chaque étape.

**Pour obtenir de plus amples renseignements,
consultez votre conseiller ou visitez le www.revenuplusmanuvie.ca**



La seule société d'assurance
vie au Canada détenant la
note AAA de S&P

Investissements Manuvie
Avec vous, à chaque étape™

Les bonis ne sont pas des dépôts. Ils augmentent le solde du retrait garanti. Si des retraits sont demandés avant la date d'admissibilité au montant du retrait viager, des restrictions peuvent s'appliquer. Le dépassement des limites de retrait peut avoir un effet négatif sur les versements futurs. Des restrictions relatives à l'âge s'appliquent au montant du retrait viager. Les versements peuvent se poursuivre jusqu'à l'échéance du contrat ou jusqu'au décès du dernier rentier. Toute somme affectée à un fonds distinct est placée aux risques du titulaire de contrat, et sa valeur peut augmenter ou diminuer. La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers est l'émetteur du contrat FPG Sélect et le répondant des clauses de garantie contenues dans le contrat. Investissements Manuvie est le nom sous lequel La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers (Financière Manuvie) et ses filiales commercialisent, au Canada, leurs produits de gestion de patrimoine destinés aux particuliers. FPG Sélect ainsi que le nom de Manuvie et le logo qui l'accompagne sont des marques de service et de commerce déposées réservées à l'usage de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers et de ses sociétés affiliées, y compris la Société Financière Manuvie.

Pour obtenir des renseignements complémentaires sur la dernière note attribuée, visitez le site www.standardandpoors.com ou communiquez avec Standard & Poor's au 212 438-2400. Les notes ne garantissent pas la solidité financière d'un assureur et ne constituent pas une recommandation de celui-ci.

tendances

Georges Laoun opticien se distingue par ses bonnes œuvres

Arts visuels. La PME montréalaise exploite deux boutiques-galeries pour le bénéfice de tous.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca



3 de 8

Série Engagement dans la communauté

Des gens d'affaires ont compris que s'engager dans les communautés où ils font des affaires est une bonne idée. Cette série présente des entreprises qui améliorent les choses autour de nous et qui y trouvent leur compte.

Si vous entrez chez Georges Laoun opticien, vous en ressortirez probablement avec une paire de lunettes, mais aussi avec un regard neuf sur l'art, et peut-être un tableau.

Cet opticien de Montréal offre à des artistes d'exposer sans frais leurs œuvres dans ses deux magasins.

Tableaux, photos et sculptures

cohabitent avec les présentoirs à montures. Les expositions changent toutes les quatre semaines et débutent par un vernissage, comme dans une galerie d'art.

L'homme à qui on doit cette initiative est Sherif Laoun, le fils du fondateur.

Lorsque son père a ouvert son premier magasin, au

début des années 1980, Sherif étudiait en lettres et travaillait à temps partiel dans le commerce familial. Il se passionnait pour la poésie, le théâtre et la danse. Petit à petit, il s'est engagé comme bénévole dans plusieurs organismes culturels. « J'ai vu à quel point le processus de création demandait du travail. »

Arts de la scène et arts visuels

Au début des années 1990, quand le père emménage dans un plus grand local, rue Saint-Denis – en plein quartier latin, foyer de la communauté artistique – Sherif élabore son projet de boutique. « Je voulais que le magasin serve de lieu de diffusion

artistique », raconte-t-il. Une façon de concilier son amour des arts et son dévouement à l'entreprise.

Sherif Laoun a commencé à prêter le magasin de son père à des artistes. Pendant plusieurs années, il y a produit des spectacles après les heures d'ouverture, pour finalement en arriver à la formule de galerie d'art, ouverte en même temps que la boutique. L'entreprise soutient aussi financièrement une dizaine de troupes de théâtre et de danse.

Cette formule, qui a par moment demandé beaucoup de temps et d'argent, est devenue au fil des ans un signe distinctif pour l'entreprise.

« Je me souviens d'une



Mylène Laoun qualifie l'engagement de son frère, Sherif, de clairvoyant, parce que les bénéficiaires sur l'entreprise fondée par leur père sont réels. [Photo : Gilles Deliste]

époque où mon père n'avait pas les moyens de s'acheter une voiture, relate Sherif Laoun. Il était alors fâché que je lui impose ma passion des arts. Fâché, mais content. »

Mylène, une des sœurs de Sherif, responsable des achats, qualifie l'engagement de son frère de « clairvoyant ». Pour quoi ? Parce qu'il a rejailli sur toute l'entreprise et que les bénéficiaires en sont réels.

D'abord, pour les artistes. Laoun a servi de tremplin aux peintres André Brosseau et Pascale Pratte, et à la troupe de théâtre Il va sans dire, de Dominic Champagne. Ensuite, pour les clients, à qui on offre la valeur ajoutée d'un environnement stimulant. M. Laoun prévoit mener un sondage pour savoir si l'engagement de son entreprise envers les arts est un facteur de fidélisation.

Finalement, pour les employés : « Cela modifie notre cadre de travail et élargit nos horizons, s'exclame Mylène Laoun. À chaque exposition, on se demande : est-ce qu'on va aimer ? Et même si on

n'aime pas, on est toujours curieux ».

Sherif Laoun est encore le seul à sélectionner les œuvres. Son carnet est rempli pour deux ans. « Avant, j'allais chercher les artistes. Maintenant, ils viennent à moi. J'ai dû apprendre à dire non », dit-il.

Authenticité

Sherif Laoun choisit les œuvres pour leur authenticité – « ce qui m'intéresse, ce n'est pas le beau, mais le vrai » – et il agit lui-même avec authenticité et non par intérêt marketing.

Lorsqu'on relève le lien évident entre le secteur de l'entreprise – mieux voir – et son engagement pour les arts visuels, il semble surpris. « Pour moi, il n'y a pas de lien. Les lunettes, c'est très pratique, tandis que l'art m'emmène dans un endroit qui n'a rien à voir avec le réel. Si les deux sont liés, c'est une coïncidence. »

La semaine prochaine :

> KPMG et le bénévolat

Cinq raisons pour une PME de s'engager

Qu'est-ce qu'une entreprise peut offrir à la communauté sinon de l'argent ? Du temps, de l'expertise, des produits, des services ou un accès à son réseau. Et qu'est-ce qui pousse une entreprise à s'engager ainsi ? Deux PME répondent.

La cause et ceux qui la défendent

L'agence de communication Orangetango s'est associée à la Fondation pour la promotion de la pédiatrie sociale dirigée par Gilles Julien. « Le Dr Julien nous a été présenté par le comédien Christian Bégin, un ami, relate Pierre Bernard, président d'Orangetango. Quand il est sorti de notre bureau, on savait qu'on voulait travailler pour lui. C'est avant tout les gens qui nous convainquent de nous impliquer. »

Orangetango a d'abord réalisé bénévolement une affiche et un message publicitaire télévisé pour la guignolée de la fondation. Ensuite, elle a prolongé une dégustation de vins, qu'elle organisait pour l'Association des producteurs de vins chiliens, en activité au profit de la fondation du Dr Julien.

Orangetango s'est aussi associée à la Société de Transport de Montréal au profit de la Fondation des petits trésors, une autre cause qui lui semble juste. Elle a envoyé ses 24 employés et 300 bénévoles recrutés sur Facebook collecter des fonds dans le métro. « Une belle leçon d'humilité », relate M. Bernard.

2 Faire sa marque

« Chaque fois qu'on s'engage, c'est parce qu'on sait que

notre talent peut avoir un impact », poursuit M. Bernard.

Ainsi, c'est pour démontrer son savoir-faire que TPI Internet 360, une boîte de développement de sites Internet, soutient la troupe de théâtre le Pont Bridge, qui « explore l'interrelation entre la parole, le corps, l'espace et l'image » et incorpore la vidéo à la scène, explique le président de TPI, Jan-Nicolas Vanderveken. « Nous utilisons la vidéo sur le Web. Il y a donc un lien. »

3 Mobiliser ses employés

Le travail de TPI avec le Pont Bridge et d'Orangetango avec les deux fondations représente également une façon pour ces PME de stimuler le développement professionnel de leurs employés

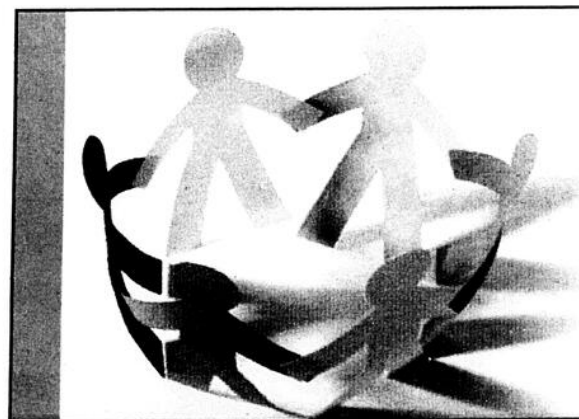
et leur donner des projets qui les emballent.

4 Faire de la R-D

« Le mandat avec Pont Bridge nous a fait progresser dans l'utilisation de la vidéo sur le Web, dit M. Vanderveken. C'est une synergie. Les artistes que l'on aide nous font aussi avancer. »

5 Développer son réseau

Orangetango fait profiter les fondations de son réseau de contacts. Et TPI a rencontré le Pont Bridge grâce à une connaissance de M. Vanderveken. On donne et on reçoit. « Sans arrière-pensée », précise M. Bernard. En faisant de « belles rencontres », on élargit son réseau. Une façon intelligente et engagée de faire des affaires. S.D.



Série

Engagement dans la communauté

Suivez le dossier sur www.lesaffaires.com/engagement



EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE.

C'EST LE SUJET CHAUD DE L'HEURE.
ÇA FAIT PARTIE DE CHAQUE COROLLA DEPUIS 1966.



Corolla 2009



DEPUIS PLUS DE 40 ANS, LA COROLLA
SYMBOLISE NOTRE QUÊTE D'UNE PLUS
GRANDE EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE.
EN FAIT, CERTAINS POURRAIENT MÊME
APPELER CELA UNE VRAI OBSESSION.

Ce qui nous convient parfaitement. Chez Toyota, nous ne sous-estimons jamais l'importance d'une plus grande efficacité énergétique. Cela signifie une diminution des émissions de CO₂ provenant de nos véhicules et, par conséquent, un impact moindre sur notre environnement. Chez Toyota, tout dans la conception et la fabrication de nos véhicules reflète cette quête d'utiliser le moins de carburant possible. Depuis le moteur jusqu'à la forme des rétroviseurs, nous prenons tout en considération afin de faire toujours mieux.



Nous pensons de cette façon lorsque nous avons fabriqué la première Corolla, en 1966, et nous pensons de la même façon aujourd'hui. Nous sommes fiers de dire que Toyota possède la gamme de voitures la plus écoénergétique au Canada*. En fait, depuis que nous avons lancé la Prius, en 1997, Toyota a vendu plus de 1,4 million de véhicules hybrides dans le monde†. Et, au Canada, le nombre de véhicules hybrides Toyota vendus augmente chaque année depuis 2000, année où nous les avons lancés. Le monde connaît une croissance de plus en plus rapide depuis 40 ans. Chez Toyota, nous réalisons que vous aider à réduire votre consommation de carburant est l'une des meilleures choses que nous puissions faire.



TOYOTA.CA



*Fondé sur les plus récentes données sur la CMCE calculée par Transports Canada pour un parc de nouvelles voitures de tourisme. †Fondé sur les ventes cumulatives mondiales.

tendances

La publicité dans les pages de recherche en ligne, une valeur sûre en temps de crise

Internet. Coût moindre, rendement intéressant... pas étonnant que ce type de publicité gagne en popularité.

par Jérôme Plantevin > jerome.plantevin@transcontinental.ca

En temps de crise, on se serre la ceinture et on dépense seulement si c'est rentable. Les stratégies marketing des entreprises québécoises auraient tout intérêt à suivre ce conseil, et ceux qui décident d'annoncer sur le Web de lorgner la

publicité de recherche.

« Ce sont ces publicités qui fournissent le meilleur rendement », explique Mai Duong, chef de groupe médias numériques de Touché!PHD.

L'agence s'occupe d'une partie des campagnes Internet de

la SAQ, d'Uniprix et de la Fédération des producteurs de lait du Québec, entre autres.

Les publicités de recherche sont les annonces affichant des adresses Internet et de courts textes descriptifs que l'on retrouve dans les pages de résultats des moteurs de recherche et de leurs sites affiliés. Elles se distinguent de la publicité d'affichage en ligne, plus classique, faite d'images de différents formats (bandeaux, skyscrapers et leaderboards).

« Les publicités de recherche sont en moyenne moins chères que les publicités d'affichage », constate M^{me} Duong. Avec ces publi-

362 \$ US

Cours du titre de Google au Nasdaq à la fermeture, le 14 octobre. La vigueur de la publicité de recherche n'empêche pas le titre de Google de flancher à la Bourse. Le géant de la publicité en ligne a perdu plus de la moitié de sa valeur depuis janvier, pour s'établir à son niveau d'octobre 2005. Google est entrée en Bourse en août 2004.

cités, l'annonceur peut contrôler en temps réel les coûts de sa campagne. De plus, elles s'affichent dans un

contexte où l'utilisateur recherche de l'information. Il est donc plus susceptible d'être intéressé par le message publicitaire, surtout si la thématique de ce message est liée à sa recherche. »

M^{me} Duong n'est pas la seule à constater la rentabilité des publicités de recherche. En juillet, ComScore publiait une étude estimant que le placement de publicité de recherche sur Internet avait cinq fois plus d'impact sur les ventes des annonceurs que les publicités d'affichage.

L'affichage demeure pertinent

« Mais attention, les publi-

tés d'affichage ont aussi leur avantage. En période de restriction budgétaire, je conseille certes de prioriser la publicité de recherche, mais pas d'y consacrer la totalité de son budget », dit Monique Brosseau, vice-présidente et directrice générale de Zenith Optimedia, à Montréal.

Les internautes s'attendent à ce que les publicités sur Internet soient divertissantes, à l'image du Web. « Des liens commandités sont loin d'apporter cette dimension. Or, pour de nombreux produits, comme les voitures, les produits de luxe et certains articles électroniques, l'image de marque est cruciale. Les publi- ▶

**PROFITEZ-VOUS
DES MESURES
FISCALES LIÉES À
L'INNOVATION EN TI ?**

www.dgtech.ca
514-876-9880

**Crédits d'impôt
RS&DE et CDAE**

**D'ASTOUS
GROUPE
CONSEIL**

Mieux comprendre.
Mieux agir.

Les Services bancaires aux entreprises CIBC et pourquoi ça vaut la peine d'en parler.

Il n'y a pas mieux que le moment présent pour obtenir une nouvelle perspective

Que vous pensiez à accroître votre entreprise, à automatiser vos salaires ou à accéder à de nouveaux marchés, c'est le moment idéal pour travailler avec un conseiller PME CIBC afin de développer de nouvelles solutions financières pour votre entreprise. Nous commencerons par déterminer vos objectifs d'affaires primordiaux et nous développerons une nouvelle perspective sur la manière de les atteindre.

Nous évaluerons votre situation actuelle

Vous et votre conseiller établirez aussi la situation actuelle de votre entreprise et discuterez de vos besoins particuliers – tels que la gestion des liquidités, l'administration quotidienne ou les stratégies d'emprunt qui répondront à vos objectifs financiers. Ensemble, vous déciderez quelles sont les solutions financières les mieux adaptées à vos besoins et à ceux de votre entreprise.

**Une séance
de travail avec un
conseiller PME CIBC
vous donnera:**

- 1. Une nouvelle perspective sur votre entreprise**
- 2. Une évaluation de votre situation actuelle**
- 3. Un plan pour le présent et pour l'avenir**

Vous obtiendrez un plan personnalisé à mettre en œuvre pour favoriser l'expansion de votre entreprise

Votre entreprise est unique, et vous et votre conseiller PME CIBC pouvez compter également sur une équipe de spécialistes en services financiers qui peuvent établir des solutions sur mesure afin de répondre à vos besoins particuliers. En fin de compte, vous aurez un plan à mettre en œuvre adapté à votre entreprise.

Vous voulez en savoir plus?

Passez à un centre bancaire CIBC et consultez un conseiller PME CIBC dès aujourd'hui. Ou appelez-nous au 1-888-465-2422 ou visitez cibc.com/francais. Ça vaut la peine d'en parler^{MC}.

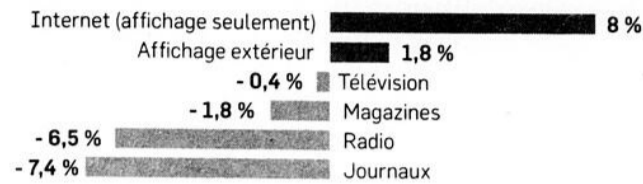


Pour ce qui compte
dans votre vie

tendances

Il n'y a que sur Internet que les dépenses publicitaires sont à la hausse

Comparaison de la période de janvier à juin 2008, par rapport à la même période en 2007



Source : TNS Media Intelligence

► cités d'affichage conservent donc leur pertinence. »

Les annonceurs ne doivent pas non plus oublier le pouvoir du référencement naturel, qui consiste à optimiser son site pour bien figurer dans les pages de résultats des moteurs de recherche.

En France, par exemple, la société d'analytique et de statistiques Web XiTi a constaté qu'en février, 62 % des visites effectuées par les internautes étaient dues à un bon référencement naturel. Quelque 26 % des visites ont été générés grâce à des publicités de recherche, comparativement à seulement 11 % venant de publicités d'affichage.

Aussi, 2,7 % des visites obtenues grâce au référencement naturel ont abouti à une vente, par rapport à 2 % pour les visites suscitées par les publicités de recherche.

Une croissance plus faible

La publicité sur Internet se porte bien et elle continuera de croître. Selon ZenithOptimedia, les dépenses publicitaires

Web dans le monde vont augmenter de 23 % d'ici 2010, un pourcentage de croissance toutefois moins fort que prévu précédemment (26,7 %), du fait du ralentissement économique mondial et la crise financière.

Les dépenses publicitaires sur Internet devraient atteindre 51 milliards de dollars en 2008, en augmentation de 24,4 % par rapport à 2007. Elles devraient augmenter de 20,9 % en 2009, et de 22,8 % en 2010.

La part des dépenses publicitaires Web dans l'ensemble des dépenses marketing mondiales sera en revanche en hausse, à 13,8 % en 2010 par rapport à 8,6 % l'an dernier.

Le Bureau de la publicité interactive du Canada estimait les dépenses publicitaires en ligne au pays à 1,5 milliard de dollars en 2008, soit 25 % de plus qu'en 2007. « Le son de cloche que je reçois dans l'industrie n'indique en aucun cas une baisse des dépenses », remarque Yannick Manuri, stratège Web et fondateur de l'agence de marketing Espresso interactif. »

Internet, une plateforme plus populaire car mesurable

John Wanamaker aurait adoré Internet. Ce marchand américain et père de la publicité moderne se plaignait ainsi de ne pas pouvoir mesurer les effets de la publicité : « Je sais que la moitié de l'argent que je dépense en publicité est perdue, mais je ne sais jamais laquelle. »

Sur le Web, en effet, les annonceurs sont capables de mieux mesurer les résultats de leur campagne et peuvent évaluer quasiment en temps réel leur retour sur investissement. Ceci est très difficile, voire impossible, avec une campagne dans les médias traditionnels (presse écrite, magazines, télévision, radio).

« Ceci peut expliquer pourquoi Internet semble relativement épargné par les diminutions de budget marketing qu'on observe dans l'ensemble

des autres médias », constate Samuel Parent, directeur pour le Québec du Bureau de la publicité interactive du Canada.

Aux États-Unis, deux études viennent confirmer les constatations de M. Parent.

Au début du mois d'octobre, la société de recherche Epsilon indiquait que 63 % des 175 directeurs marketing qu'elle avait sondés en septembre prévoient augmenter leurs dépenses publicitaires sur le Web. Aussi, 60 % avaient l'intention de diminuer les dépenses prévues dans les médias traditionnels (télé, radio, presse écrite).

Selon TNS Media Intelligence, enfin, tous les médias voient leurs revenus publicitaires baisser de l'autre côté de la frontière, sauf Internet et la publicité extérieure. J.P.

SOYEZ VITE EN AFFAIRES

VOUS AVEZ MAINTENANT ACCÈS

À INTERNET SANS FIL HAUTE VITESSE QUAND VOUS EN AVEZ BESOIN.

Peu importe le défi, soyez toujours prêt. Les téléphones intelligents et la clé Internet sans fil de Rogers vous permettent de naviguer et de télécharger sur le réseau 3G de Rogers à une vitesse deux fois plus rapide que celle des autres fournisseurs.

Vous êtes maintenant en affaires. **ENCORE PLUS RAPIDEMENT.**



Appareils à partir de

24 99\$ PAR MOIS¹

Dans le cadre d'un abonnement de trois ans

Découvrez-en davantage sur rogers.com/viteenaffaires ou composez le 1-866-288-9563.

LE RÉSEAU SANS-FIL LE PLUS RAPIDE AU PAYS²



- MONTREAL**
Carrefour de La Pointe 514-642-6334
Place Bourassa 514-324-3180
Les Galeries d'Anjou 514-356-0356
Place Versailles 514-355-0003
5954, boul. Métropolitain E. 514-257-8826
Centre commercial Le Boulevard 514-722-6049
5110, rue Jean-Talon Est 514-723-4258
4455, rue Saint-Denis 514-845-8353
1, rue De Castellau E., bur. 101 514-262-6666
3573, boul. St-Laurent 514-288-0600
1008, rue Clark, bur. 2068 514-954-0287
Centre Eaton 514-849-5646
Place Ville-Marie 514-394-0000
1015, rue Ste-Catherine O. 514-870-3761
2170, avenue Pierre-Dupuy 514-938-3800
997, rue St-Antoine O. 514-866-3326
Centre commercial Le Village 514-591-3838
2116, rue Guy 514-932-3113
2360, rue Notre-Dame O., bur. 102 514-983-1666
Centre Rockland 514-735-4086
1201, avenue Greene 514-933-8000
Place Alexis-Nihon 514-865-9949
5529, avenue Monkland 514-489-4334
Centre Montpellier 514-747-1777
9012, boul. de l'Acadie 514-387-9999
5150, rue Jean-Talon O. 514-341-2221
2100, boul. Marcel-Laurin 514-856-1884
Place Vertu 514-745-0745
7020, chemin de la Côte-de-Liesse 514-344-8883
Complexe Desjardins 514-842-0288
Carrefour Angrignon 514-368-4230
3339, boul. des Sources 514-683-3333
2814, boul. St-Charles 514-428-9000
14945, boul. de Pierrefonds 514-626-5111
950, boul. St-Jean, bur. 3 514-426-9999
Fairview Pointe-Claire 514-695-1550
- ABITIBI-TÉMISCAMINGUE**
374, avenue Larivière, Rouyn-Noranda 819-762-3666
Galeries Val d'Or 819-874-3666
252, 1re Avenue Ouest, Amos 819-444-3666
- BELLEVILLE**
Mail Montnach 450-467-4286
- BOUCHERVILLE**
Promenades Montarville 450-449-4998
- BROSSARD**
Mail Champlain 450-671-3300
Place Portobello 450-671-4744
Quartier DIX30 450-676-0032
- CARIGNAN**
2255, chemin de Chambly 514-594-1932
- CHATEAUGUAY**
129, boul. St-Jean-Baptiste 450-692-2201
Centre Régional Châteauguay 450-692-5136
- DELSON**
280, boul. Marie-Victorin 450-444-2100
- DRUMMONDVILLE**
965, boul. St-Joseph 819-478-9977
Promenades Drummondville 819-475-5050
- GATINEAU**
360, boul. Maloney O., bur. 1 819-663-8580
Promenades de l'Outaouais 819-561-3021
- GRANBY**
583, boul. Bovin 450-777-6612
Galeries Granby 450-375-4355
- HULL**
Les Galeries de Hull 819-775-3687
442, boul. St-Joseph 819-776-4377
- ILE-PERROT**
Carrefour Don-Quichotte 514-425-5505
- JOLIETTE**
517, rue St-Charles-Borromée N. 450-755-5000
Galeries Joliette 450-760-3000
- LA PRAIRIE**
Place La Citrière 450-984-1696
- LAVAL**
2142, boul. des Laurentides 450-629-6060
Centre Laval 450-978-1081
1888, boul. St-Martin O. 450-682-2640
Carrefour Laval (boutique) 450-687-5386
Carrefour Laval (kiosque) 450-686-7566
Centre Lépine 450-680-1234
241C, boul. Samson 450-969-1771
- LONGUEUIL**
Place Desormeaux 514-513-3333
1490, chemin de Chambly, bur. 101 450-442-1566
Place Longueuil 450-321-0279
- MAGOG**
221, rue Principale O. 819-843-4455
- MONT-TREMBLANT**
507, rue de Saint-Jovite 819-425-5335
- REPERTIGNY**
494A, rue Notre-Dame 450-657-3666
Les Galeries Rive-Nord 450-581-7756
- ROSEMERE**
Place Rosemère 450-971-2000
135, boul. Cure-Labelle 450-419-7630
- SAINT-BRUNO**
Promenades St-Bruno 450-653-7472
- SAINT-CONSTANT**
Mega-Centre St-Constant 450-835-9022
- SAINTEUSTACHE**
360E, boul. Arthur-Sauve 450-974-9299
- SAINTHUBERT**
Complexe Cosme 450-926-5656
- SAINTHYACINTHE**
Les Galeries St-Hyacinthe 450-261-9991
- SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU**
Carrefour Richelieu 450-359-4941
Les Halles St-Jean 514-880-1888
- SAINT-JEROME**
Carrefour du Nord 450-436-5895
60, rue Bélanger 450-431-2355
- SALABERRY-DE-VALLEYFIELD**
Centre Valleyfield 450-373-0519
3225, boul. Mgr-Langlois 450-371-0931
- SHERBROOKE**
2980, rue King O. 819-566-5555
Carrefour de l'Estrie 819-822-4650
- SOREL**
Promenades de Sorel 450-746-2079
- TERREBONNE**
1270, boul. Moody, bur. 10 450-964-1964
Les Galeries de Terrebonne 450-964-8403
- TROIS-RIVIERES**
Centre les Rivières 819-694-6812
5335, boul. des Forges 819-372-5000
5635, boul. Jean-XXIII 819-372-5005
2, rue des Ormeaux, bur. 600 819-840-1234
- VAUDREUIL-DORION**
64, boul. Harwood, bur. 101 450-424-7082



¹ Comparaison effectuée entre la vitesse de téléchargement optimale allant jusqu'à 7,2 Mbps sur le réseau HSPA et la vitesse de téléchargement optimale allant jusqu'à 3,1 Mbps sur le réseau 1xEvdo. La vitesse réelle peut varier. ² Dans le cadre d'un abonnement de trois ans à un forfait Voix et données de 35,3. Le réseau sans-fil le plus rapide, selon la mesure de la vitesse de téléchargement sur le réseau HSPA. ³ Marques de commerce de Rogers Communications inc. utilisées sous licence. Les autres marques, noms et logos sont des marques de commerce de leurs titulaires respectifs; tous droits réservés. © 2008 Rogers Sans-fil

TL SH-AWD

CONTRÔLE + PUISSANCE



L'Acura la plus puissante jamais construite. La toute nouvelle Acura TL 2009 avec le système SH-AWD™.

Voici la toute nouvelle Acura TL avec le système SH-AWD. Elle combine une puissance de 305 chevaux sous son capot au révolutionnaire système toutes roues motrices super-maniabilité™. À l'aide de capteurs sophistiqués, le système SH-AWD surveille continuellement la traction de chaque roue sur la route, distribuant activement le couple entre les roues avant et arrière, ainsi que gauches et droites. L'Acura TL 2009. De la maniabilité en toute confiance, peu importe les conditions. La TL vous attend chez votre concessionnaire Acura local, de plus, la TL avec SH-AWD arrive le 10 novembre. Visitez acura.ca pour en savoir plus.


ACURA
DEVANT.

stratégies

Permacon réussit en innovant avec rigueur et méthode

p. 52

Les cent chantiers de Casablanca, métropole du Maroc

p. 54

Lise Watier Cosmétiques met l'accent sur l'exportation

p. 62

Songez-vous à **vendre** votre **entreprise** et à prendre votre **retraite**?

Banque d'investissement CIBC – Marché intermédiaire est un groupe conseil de premier plan en matière de stratégies de relève et de vente d'entreprises dont la valeur se situe entre 10 et 100 millions de dollars.

1 866 944-2264

www.cibc.com/bimi

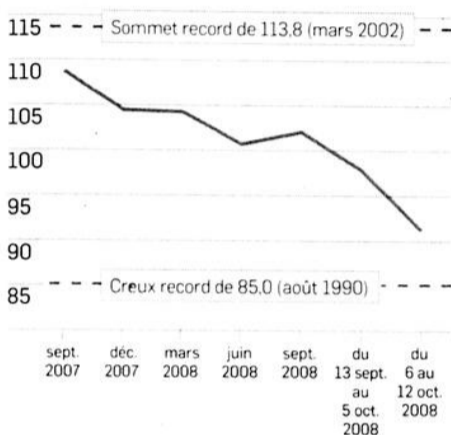


Groupe Entreprises CIBC

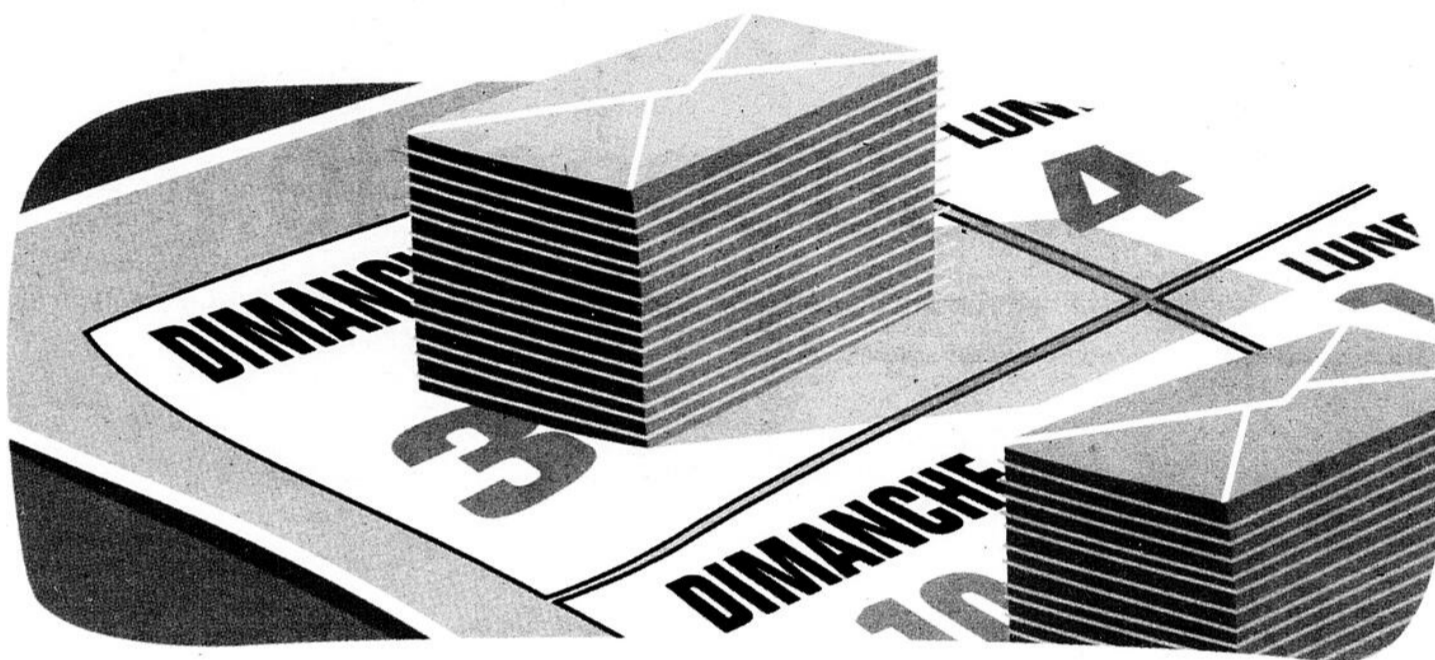
Coup d'œil

Le pessimisme gagne du terrain parmi les dirigeants d'entreprises québécoises

Indice du baromètre des affaires



Source : Baromètre des affaires, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, octobre 2008



[michoiillustrations.com]

L'outil

Le Forum de la performance

L'Ordre des CGA du Québec, qui fête cette année son 100^e anniversaire, présente les 23 et 24 octobre, à Montréal, son Forum de la performance : deux jours de conférences portant sur des sujets d'actualité, avec plusieurs conférenciers de renom, dont Bernard Landry, ancien premier ministre du Québec, et l'auteur Alain Samson. Pour plus de renseignements : www.cga-quebec.org.

Les vendeurs du dimanche

Marketing. Les consommateurs consultent davantage les courriels commerciaux la fin de semaine.

par Jérôme Plantevin > jerome.plantevin@transcontinental.ca

Pas de repos pour le marketing par courriel. Si elles veulent maximiser leurs chances d'atteindre les consommateurs, les entreprises qui le pratiquent ont tout intérêt à mener leur campagne marketing le... dimanche.

Le taux de consultation des courriels par les consommateurs est plus élevé ce jour-là, tout comme le taux de clics sur les liens Internet dans un message promotionnel et le taux de réactivité au courriel. C'est ce que révèle Cabestan, une entreprise française de marketing direct, qui a analysé près d'un milliard de courriels

échangés dans l'Hexagone pendant l'année 2007. Le samedi est également une journée rentable, mais laissez tomber le mardi et jeudi, jours où les consommateurs portent peu d'intérêt aux sollicitations commerciales.

« C'est le constat général. Nous observons toutefois qu'il peut y avoir plusieurs bonnes journées selon les secteurs d'activité, les particularités des entreprises, leurs objectifs de campagne et leurs cibles », dit Philippe Simonetti, directeur marketing de Cabestan. Les campagnes par courriel des détaillants, par

exemple, sont efficaces le dimanche, mais les taux de clics et de réactivité sont également bons pendant la semaine.

Aux États-Unis, des analystes constatent que les campagnes par courriel se font surtout en semaine et qu'elles perdent en efficacité à cause de la concurrence d'autres types de courriels. « Pour connaître leurs jours rentables, je conseille aux entreprises de tester sans relâche leurs campagnes », dit Vanessa Martel, coordinatrice marketing de REP Solution, une entreprise de marketing par courriel de Québec. ■

Gestion à l'honneur
Gala bénéfique Prix Performance 2008

Mardi 4 novembre 2008, 17 h 30
Salle Le Parquet, Centre CDP Capital

RÉSEAU
ESG UQAM

Prenez part à la fête!

Le Réseau ESG UQAM remettra ses Prix Performance à quatre diplômés de l'École des sciences de la gestion reconnus pour leur cheminement de carrière exemplaire, en présence du président du jury, monsieur Jean-Paul Gagné, éditeur émérite du journal *Les Affaires*.

PRIX PERFORMANCE 2008

- Diane Giard (M.B.A. 2001) – GESTIONNAIRE – Première vice-présidente, Région Québec et Est de l'Ontario, Banque Scotia
- Pierre-Marc Tremblay (M.B.A. 1990) – ENTREPRENEUR – Président et chef de la direction, Restaurants Pacini Inc. et Commensal S.E.C.
- Marc Bélanger (M.B.A. 2001) – JEUNE LEADER – Président, Qualité Investissements
- Ghyslaine Senécal (M.B.A. 1991) – COUP DE CŒUR – Coordonnatrice des mesures d'urgence et de sécurité civile, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal

Un hommage sera rendu aux professeurs **Elizabeth Posada** et **Benoît Bazoge** en raison de leur contribution exceptionnelle au développement et au rayonnement de l'École.

RENSEIGNEMENTS ET RÉSERVATIONS
514 987-3010
www.reseauxesg.uqam.ca

BILLETS
200 \$ par personne



les affaires

stratégies

Des produits créés avec rigueur et méthode font le succès de Permacon

Etude de cas. Ce fabricant de produits de béton ne prend pas l'innovation à la légère : il s'appuie sur les meilleures pratiques de R-D.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

L

es yeux de Georges Archambault s'allument quand il parle d'un de ses nouveaux produits de béton, la pierre Lafitt, qui ressemble à s'y méprendre à de la pierre naturelle. Moins chère et plus durable que cette dernière, la pierre Lafitt a fait un tabac sur le marché de la maçonnerie. « Grâce à cette innovation, nous avons augmenté de 35 % notre part de marché dans ce secteur », relate M. Archambault,

qui dirige Permacon, le plus grand fabricant de produits de béton au Canada.

Commercialisé depuis 2006, ce produit « révolutionnaire », au dire du dirigeant, est le fruit d'une intense activité de recherche-développement chez Permacon. Mais c'est aussi l'aboutissement d'une gestion disciplinée du processus de développement de produits dans l'entreprise.

La pierre Lafitt fait la preuve que recourir à un processus structuré - et non à l'improvisation - donne de meilleures chances d'aligner les projets sur la stratégie de l'entreprise et, ainsi, de

maximiser la rentabilité des investissements en R-D. Ce qui est d'autant plus crucial dans un contexte de crise économique.

Les leçons d'une petite canadienne

Permacon, une entreprise familiale de Sherbrooke fondée en 1955, a été vendue à Oldcastle APG en 2001. Cette société d'Atlanta, qui compte plus de 200 usines en Amérique du Nord et a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 milliards de dollars américains en 2007, est le holding américain de CRH, le géant irlandais de la construction (32 G\$ US).

L'un des deux fils du fondateur, Bertin Castonguay, est resté aux commandes. Le siège social américain, pour une rare fois, estimait en effet qu'il avait beaucoup à apprendre de la petite entreprise canadienne.

Permacon s'était fait remarquer par sa culture d'innovation et sa capacité de déceler les tendances du marché. C'est Bertin Castonguay, un passionné de R-D - comme son père, qui y consacrait 20 % de son temps - qui avait vu venir l'essor de l'aménagement paysager dans les années 1990.

À la suite de la vente, M. Castonguay a voulu renforcer la position de Permacon comme chef de file dans le développement de produits et étendre cette activité aux usines d'Oldcastle en Amérique du Nord. Plus question alors de naviguer à vue.

En 2003, M. Castonguay embauche un vice-président expérimenté en R-D, et fait appel au consultant montréalais Zins Beaudesne et associés pour l'aider à mettre en place un nouveau processus de gestion de portefeuille de produits. Moins de deux ans plus tard, il prend lui-même la direction de la R-D et confie la gestion de Permacon à Georges Archambault, fort de 14 ans d'expérience dans l'industrie automobile.

Méthode d'exécution

Les nouvelles pratiques de gestion du développement de produits ont commencé à porter fruit dès 2004 et ont aidé Permacon à convaincre le siège social d'Atlanta de bâtir ici même, au Québec, un centre de recherche-développement au service des activités nord-américaines de l'entreprise.

Les principales étapes du processus de ▶

PROFIL

Nom : Permacon

Activité : Fabrication de produits de béton (pavés, murets, dalles, bordures, briques, pierre et blocs, notamment)

Siège social : Montréal

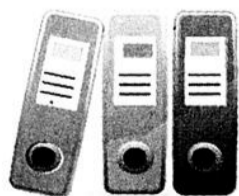
Nombre d'employés : 700

Nombre d'usines : 12, au Québec et en Ontario

Chiffre d'affaires : 200 millions de dollars en 2007

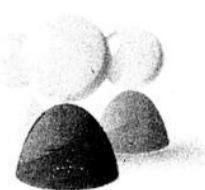
Les cinq étapes de la gestion de portefeuille de projets

Le processus de gestion de portefeuille intervient après l'exercice de planification stratégique. « En fait, souligne Dave Caissy, directeur principal chez Zins Beaudesne et associés, il sert à assurer que votre plan stratégique sera bien exécuté. » Selon lui, ce processus « oblige à nous poser d'importantes questions : Ai-je la capacité de réaliser tel ou tel projet ? Mon portefeuille de projets est-il équilibré entre ceux à risque élevé et ceux à risque faible, entre les produits régionaux et les produits nationaux ? Les ressources allouées à chacun sont-elles proportionnelles aux priorités ? Établir le ratio effort-résultat est la meilleure tactique pour une entreprise qui a plusieurs projets et qui veut innover. » Voici les cinq étapes du processus de gestion du portefeuille de projets.



1 Choisir les filières stratégiques dans lesquelles développer des produits

Permacon en a choisi cinq : la maçonnerie, l'aménagement professionnel, les produits destinés aux grandes surfaces, les procédés et équipements et la recherche à long terme.



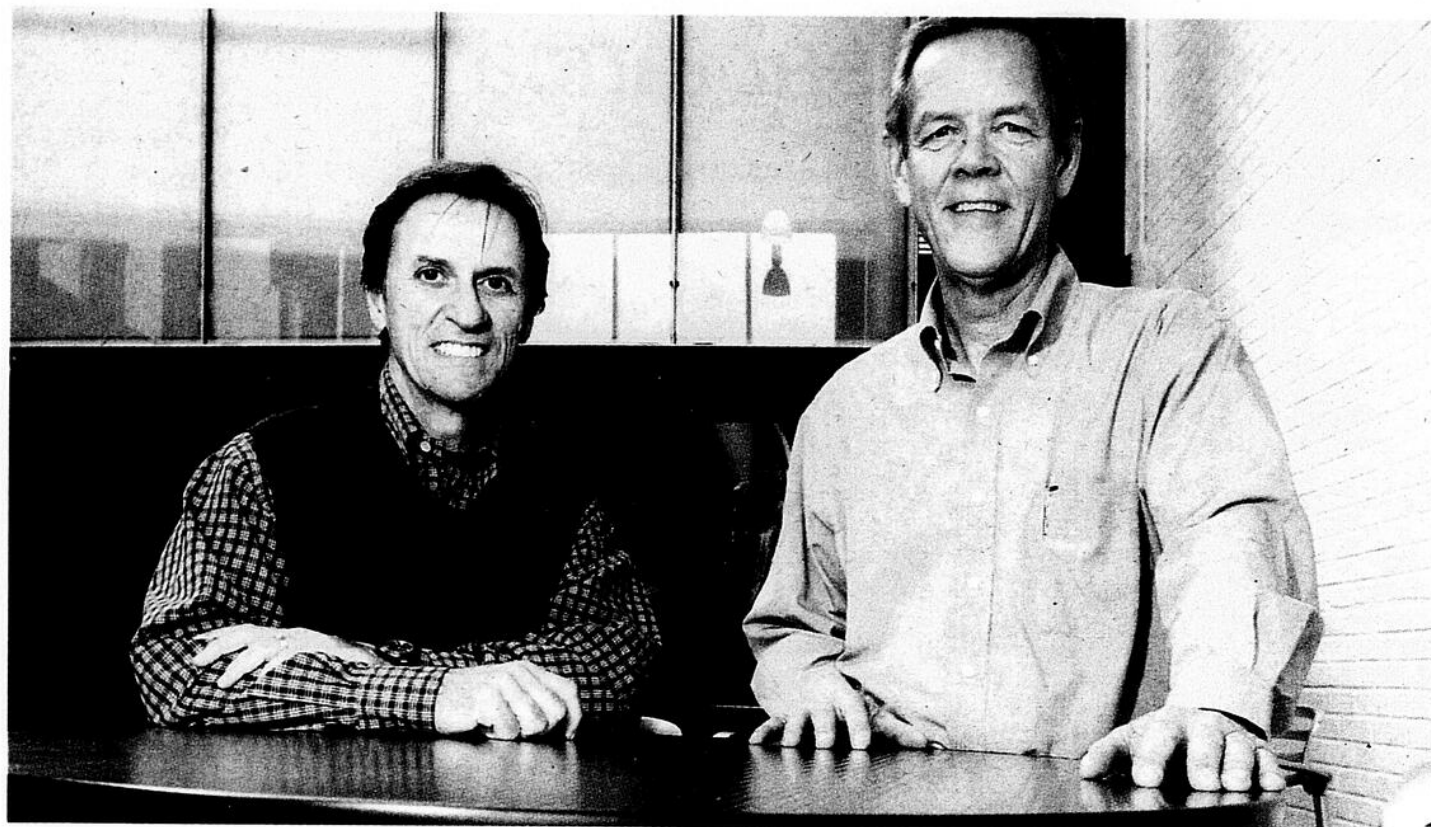
2 Allouer les ressources nécessaires à chaque filière

Il est important de doser correctement les ressources pour chaque filière choisie lors de la planification stratégique.



3 Prioriser les projets

Il y a plusieurs façons de procéder : on peut ne tenir compte que des rendements financiers attendus, ce qui valorise souvent les projets à court terme; on peut faire une évaluation selon plusieurs critères; on peut encore se fier à sa simple intuition, une méthode très répandue au Québec, selon Dave Caissy. Permacon a choisi l'approche multicritère. « Ce qui importe, dans la méthode de priorisation, c'est que tout le monde s'y rallie », dit M. Caissy, qui a déjà vu un pdg d'entreprise quitter la salle après une réunion houleuse de laquelle aucun consensus n'était ressorti. « C'était au président de trancher, mais il ne l'a pas fait. »



Les deux têtes dirigeantes de l'innovation chez Permacon : Bertin Castonguay (à gauche), directeur du Centre nord-américain de recherche et développement d'Oldcastle APG, société mère de Permacon, et Georges Archambault, président du Groupe Permacon. [Photo : Yves Provencher]

L'innovation au Québec est gagnante

R-D. La multinationale Oldcastle APG, propriétaire de Permacon, a choisi d'investir à Montréal pour innover.

Bâti au coût de 6 millions de dollars et inauguré en avril, le Centre nord-américain de recherche et développement Oldcastle APG est le plus important et le plus avancé sur le plan technologique en Amérique du Nord, au dire de son propriétaire.

Il emploie 30 personnes et dispose d'un budget annuel de 7 à 8 millions de dollars.

Pour son dirigeant, Bertin Castonguay - l'ancien président de Permacon qui a vendu son entreprise à Oldcastle APG -, le centre est à la fois la concrétisation d'un rêve, la reconnaissance du savoir-faire québécois et la réussite d'une stratégie.

Si la société mère de Permacon a décidé d'installer son centre de R-D à Montréal, c'est que M. Castonguay l'a convaincue - chiffres à l'appui - qu'il lui en coûterait moins cher de développer et de breveter elle-même ses produits au Québec que de payer des redevances à des fournisseurs.

Avant de bâtir son centre, Oldcastle dépensait environ 9 millions de dollars américains par année en redevances pour les technologies qu'elle utilisait dans ses usines d'Amérique du Nord, et prévoyait que ces frais atteindraient 16 millions par an dès 2010. « Je leur ai fait valoir qu'il serait plus logique de constituer, à un endroit donné, une communauté d'experts qui se consacrerait à l'innovation, plutôt que de diluer les efforts, explique M. Castonguay en entrevue. Nous avons enfin une masse critique de 2,5 milliards de dollars de ventes pour absorber le coût de nos logiciels de design et de notre capacité de prototypage. » La réputation de Permacon comme entreprise innovante, notamment dans le marché de l'aménagement paysager, a séduit Atlanta.

Le défi, maintenant, pour M. Castonguay, sera de s'assurer du renouvellement du financement chaque année. Le ralentissement économique attendu jouera-t-il en sa défaveur ? Cela reste à voir. Pour l'instant, les engagements sont honorés.

Les employés du centre de R-D de Montréal, dont le nombre a triplé depuis l'an dernier, seront au service non seulement du Canada, mais de toute l'Amérique du Nord, voire de l'Europe. M. Castonguay revient d'un voyage en Allemagne, où une division du groupe CRH (propriétaire d'Oldcastle) veut lui confier un mandat de recherche. Le cas échéant, l'équipe de chercheurs montréalais devra connaître les marchés européens aussi bien que celui du Québec. « Ce qui est bien, c'est que nous servons de laboratoire », se réjouit Bertin Castonguay. S.D.

► développement relève de la haute direction. Sollicitée à toutes les étapes, celle-ci joue un rôle crucial, souligne M. Archambault. Mais la dernière étape du processus, celle de l'exécution tactique, peut bousculer les employés. Le processus exige en effet que ceux-ci tiennent compte simultanément des aspects stratégiques et opérationnels.

D'abord, chaque produit en développement est considéré comme un projet spécifique. Résultat : davantage de projets à gérer, mais, pour chacun d'eux, un responsable auquel sont associés, dès le début, le marketing, la production et les ventes. « Avant, le marketing décidait de lancer un produit sans concertation avec la production. Cela a donné lieu à des erreurs de fabrication et à des retards », explique Georges Archambault.

Il y a eu de la résistance. « Au début, les employés nous disaient : Ça va me faire plus de travail. Maintenant, ils comprennent que cette façon de fonctionner leur permet de travailler en production de façon plus intelligente, affirme M. Archambault. Parfois, une chaîne de production est interrompue pour tester un produit

en développement. C'est dérangeant. Nous nous assurons d'ailleurs de valoriser l'adaptabilité chez nos employés. »

Selon lui, la résistance des employés a baissé depuis qu'ils sentent « qu'ils font partie du processus et qu'on les écoute », dit cet ancien cadre de l'industrie automobile rompu aux méthodes japonaises de résolution de problèmes.

« Le côté positif, pour les employés, c'est qu'ils ont l'occasion de sortir de leur routine et de découvrir d'autres facettes de l'entreprise. »

Davantage de ventes de produits récents

Autre résultat dont est fier M. Archambault : l'importance accrue des innovations dans les ventes. Ainsi, 10 % des ventes de l'an dernier provenaient de produits créés moins d'un an auparavant, et 18 %, de produits de moins de trois ans. « C'est unique pour l'industrie du béton, souligne-t-il. Avant, 12 % des ventes de Permacon provenaient de produits sur le marché depuis cinq ans. » Dans le cadre de la mise en place du processus d'innovation, Permacon a d'ailleurs embauché une coordinatrice qui se consacre au lancement de produits.

Il faut savoir, en revanche, que le processus est fastidieux. Il retarde la prise de décision, ce qui peut être frustrant, signale Bertin Castonguay. « Le processus nous force à nous interroger à chaque étape, et à faire la preuve que cela vaut la peine de poursuivre le travail, faute de quoi on doit abandonner le projet. » Au bout du compte, on y gagne, explique Dave Caissy, directeur principal de Zins Beauséne et associés : « Le processus a pour effet de réduire le temps de cycle global de développement et de commercialisation d'un produit. »

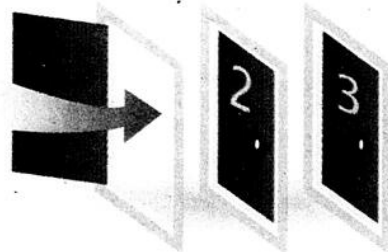
Cela dit, on ne l'adopte pas tant pour aller plus vite vers la commercialisation que pour s'engager plus tôt dans le processus de R-D, de façon à éviter des erreurs et à accroître le taux de succès des nouveaux produits. « La beauté de l'affaire, c'est que ça force les échanges entre les gens de la R-D et ceux des opérations », commente M. Castonguay. C'est ce qui, finalement, fait gagner du temps.

Ainsi, en octobre 2008, les innovations de 2009 sont déjà prêtes pour la commercialisation chez Permacon. Et le développement de produits pour 2010 roule à plein régime. ■



4 Sélectionner des projets

L'objectif est d'adapter le nombre de projets retenus aux ressources disponibles, signale Dave Caissy. Il s'agit ici de choisir les projets en fonction des investissements requis - en heures ou en dollars. Dans les grandes entreprises, on choisit surtout en fonction des sommes d'argent, tandis que dans les PME, on le fait en fonction du temps de développement.



5 L'exécution tactique du portefeuille

Permacon a adopté un processus appelé *Stage-Gate* conçu par le gourou Robert Cooper, de l'Université McMaster, en Ontario. Ce processus prévoit cinq portes à travers lesquelles chaque projet doit passer. À chaque porte, on doit décider d'abandonner le projet ou de le poursuivre, en fonction de critères prédéterminés. La porte 1 consiste à analyser une idée en fonction de son opportunité. À la porte 2, on en fait l'étude détaillée. À la porte 3, on passe au prototypage. La porte 4 est l'étape des tests de validation. Arrivé à la porte 5, le produit peut être transféré à la production et à la commercialisation. S.D.

stratégies dans le monde

Les cent chantiers de Casablanca

Développement. La métropole économique du Maroc mise sur de nombreux axes de croissance.

par Martin Jolicoeur > martin.jolicoeur@transcontinental.ca

Maroc Casablanca

Nouveau roi, nouvelle vision, nouveaux projets, la capitale économique du Maroc est en pleine révolution tranquille. Avec des dizaines de chantiers simultanés, Casablanca est une des métropoles économiques les plus frénétiques du continent africain. Notre journaliste s'y est rendu à l'invitation du Centre régional d'investissement du Grand Casablanca.

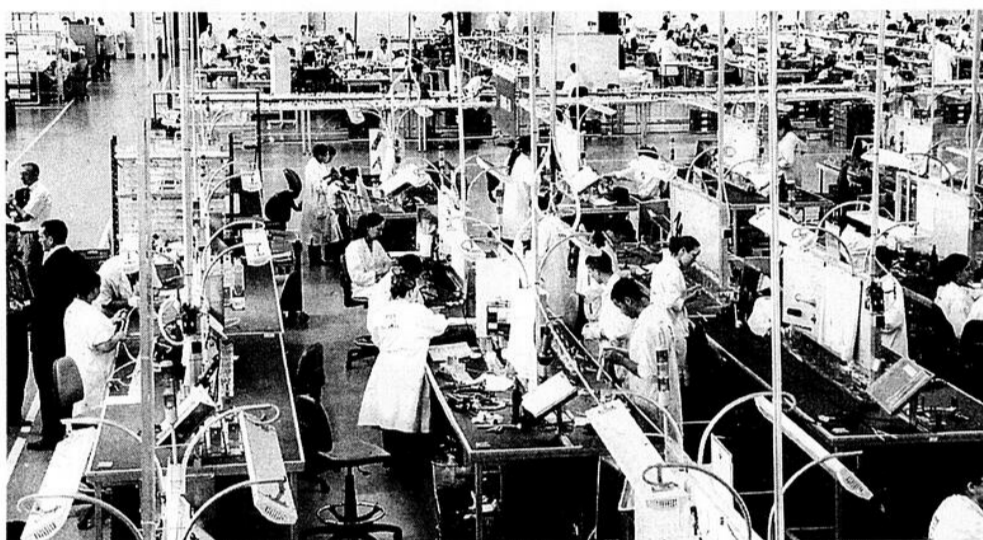
Bâtie sur les rives de l'Atlantique, Casablanca n'a pas les plages d'Agadir, l'architecture de Marrakech ni les palais de Fès, mais la métropole écono-

mique du Maroc nourrit de grandes ambitions, bien au-delà de la carte postale.

De fait, celle qu'on surnomme la Cité blanche est en voie de se transformer en véritable ville-chantier, déterminée à devenir un carrefour incontournable entre l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Elle se présente en concurrente francophone à des pays comme l'Inde ou le Mexique pour l'impartition à bas coût.

« Le développement en court dans la région de Casablanca transforme l'image du Maroc au complet », affirme Hamid Ben Elafdil, directeur du Centre régional d'investissement du Grand Casablanca.

600 000 emplois à créer
À la tête de l'organisme de promotion économique de la ré-



Matis Aerospace, entreprise spécialisée dans le câblage, prend part à la plateforme aérospatiale de Casablanca, *Aéro City 2.0*.

gion, M. Ben Elafdil participe à des dizaines de projets majeurs, dont la seule énumération

donne le vertige. L'ensemble de ces ambitieux projets s'exprime en milliards de dollars d'investissements qui créeront, d'ici 2020, pas moins de 600 000 emplois dans cette ville d'environ 4 millions d'habitants.

La population, dont 43 % a moins de 25 ans, en a grandement besoin. Elle est au prise avec un taux de chômage de près de 20 %, un taux d'analphabétisme de 40 %, et des inégalités sociales parmi les plus sévères d'Afrique du Nord. Les bidonvilles qui ceignent la ville n'en sont qu'une de ses plus visibles manifestations.

Des axes stratégiques

Sous l'impulsion du successeur du roi Hassan II, son fils Mohammed VI, qu'on surnomme « le roi des pauvres », de nouveaux axes de développement émergent.

Parmi eux, le projet d'*Aéro City 2.0* vise à faire du Grand Casablanca une plate-forme mondiale de l'industrie aéronautique. Déjà, des européennes comme EADS, SNECMA et Matis Aerospace, spécialisée dans le câblage, ont choisi de sauter dans l'aventure. « Mis à part la connaissance du français, où il y a des progrès à faire, la main-d'œuvre qu'on retrouve ici est tout à fait au niveau des standards que nous recherchons », soutient Vincent Caro, directeur général de Matis, qui embauche plus de 500 personnes à Casablanca.

Même engouement autour de Casanearshore, une ville-parc en devenir consacrée aux besoins des entreprises du monde entier désireuses d'externaliser ou d'impartir leurs services, comme ceux de soutien informatique ou de services à la clientèle. Parmi ses premiers

locataires, l'indienne Tata Consultancy Services, Ubisoft et la française BNP Paribas.

La région entend aussi continuer de bâtir sur ses acquis en matière de technologies de l'information. Le secteur regroupe déjà une centaine de sociétés étrangères. On s'attend à ce que, d'ici 2012, le secteur réussisse à engranger un chiffre d'affaires équivalant à 10 % du PIB du pays.

Enfin, Casablanca, comme Marrakech et Fès, courtise les touristes, notamment le tourisme d'affaires, de santé (dentisterie, chirurgie esthétique, neurochirurgie) et patrimonial, pour les amoureux d'architecture. La construction d'hôtels (10 000 chambres sont en chantier), d'un palais des congrès et de trois terrains de golf, l'ouverture du port sur la ville et le réaménagement de la corniche avec la construction du plus grand centre commercial du Maghreb, illustrent l'effervescence économique du pays.

La diaspora revient

L'activité est telle que la diaspora marocaine, évaluée à 3,2 millions de personnes, revient de plus en plus au pays. Après s'être formés dans des écoles de commerce et de génie à travers le monde, des diplômés arrivent avec de l'argent et des projets dans les industries du meuble, de l'informatique et de l'électronique. Comme Brahim Benlahmr, pdg de Brams Technologies, une entreprise de développement et d'entretien de logiciels. Établie au Casablanca Technopark, un incubateur en technologie de l'information, l'entreprise a pris de l'expansion à Paris, Alger et Montréal, et prévoit ouvrir un bureau à Genève.

(REPÈRES)

Les attraits du Maroc industriel

- > Semaine de travail de 44 heures
- > Salaire minimum équivalent à 1 euro, charges sociales et patronales comprises
- > Exonération des charges sociales et patronales de 36 mois
- > Jusqu'à 70 % des frais de formation remboursés
- > Un marché de 1 milliard de consommateurs à huit heures de vol à la ronde autour de Casablanca
- > Livraisons en Europe en moins de trois jours
- > Pays au carrefour de l'Europe et de l'Afrique

Source : Casa Invest

C'est le cas également de Saïd Tanta, pdg de A2S Industries, revenu de Bordeaux pour créer à Casablanca une entreprise de fabrication de pièces électroniques destinées aux industries aéronautiques et automobiles.

Le rythme élevé de création d'entreprises dans la région presse les autorités gouvernementales à accroître rapidement les capacités de formation d'ingénieurs au Maroc. Actuellement, 4 000 personnes par an reçoivent un diplôme en génie, alors qu'on estime qu'il en faudrait 10 000 pour soutenir le développement économique. « Le temps presse, affirme l'entrepreneur Saïd Tanta. Notre concurrent à nous, c'est la Chine », connue pour la vitesse de son développement.

Rattraper le temps perdu

« Ce n'est pas de la poudre aux yeux. Le Maroc tente »

(CHIFFRES CLÉS)

- PNB par habitant :** 4 309 \$ US
- Taux d'inflation :** 2,1 %
- Liberté de la presse (2007) :** 106^e rang sur les 169 pays évalués par Reporters sans frontières
- Indice de contrôle de la corruption (2006) :** -0,06 (le pays le plus corrompu a une note de -2,5; le moins corrompu, une note de 2,5)

Sources : Banque mondiale, RSF



Journée
**Donneurs d'ordres/
Fournisseurs 2008**

Une initiative de
STIQ
Sous-Traitance Industrielle Québec
Stimulateur d'affaires

**Le plus important rassemblement de
donneurs d'ordres et fournisseurs manufacturiers
en 2008 a eu lieu le 7 octobre dernier à Montréal !
Un succès sur toute la ligne !**

« Je crois que dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, il est important que des contacts comme ceux proposés par cet événement soient établis. Cela permet aux donneurs d'ordres et aux fournisseurs de voir toutes les possibilités qui sont à leur portée ! » **Marco Leduc**, représentant de Quéfer inc.



Allocution de **Raymond Bachand**, ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, ministre du Tourisme et ministre responsable de la région de Montréal

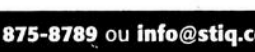
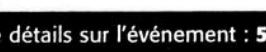
Trois conférences de haut calibre sur le thème :
« Les partenariats stratégiques dans la chaîne d'approvisionnement : un gage de succès ! »

400 rendez-vous d'affaires individuels
entre **13 maîtres d'œuvre** et plus de
100 fournisseurs/sous-traitants provenant de
l'ensemble des régions du Québec.



**Rendez-vous en octobre 2009
pour la prochaine édition de cet événement unique !**

Merci à nos partenaires :



Pour plus de détails sur l'événement : 514 875-8789 ou info@stiq.com

dans le monde stratégies

► vraiment de rattraper le temps perdu », assure Gilles Tassé, jusqu'à récemment délégué commercial du Canada au Maroc.

Le financement n'est plus un problème. Appuyé par des investisseurs de Dubaï et du Koweït débordant de pétrodollars, notamment, des projets clés en mains n'attendent

que des entreprises avec l'expertise requise pour les réaliser, explique le délégué.

Et cela semble donner des résultats. Entre 2000 et 2006, le pays a reçu quelque 13 milliards de dollars (G\$) d'investissements étrangers, comparativement à 4,5 G\$ pour la seule année 2007.

Depuis trois ans, le paysage

urbain a complètement changé, notamment avec la remise à niveau et le développement des transports collectifs de la région, avec la construction d'un réseau de TGV entre Tanger et Casablanca, de 50,4 kilomètres de lignes de tramway et 13,3 kilomètres de lignes de métro à Casablanca, le tout en moins de 20 ans !

Une question demeure : comment Casablanca parviendra-t-elle à réaliser l'ensemble des projets qu'elle caresse dans les délais prévus ?

« On a la grande chance d'avoir une monarchie qui amène à l'adhésion quasi automatique des intervenants, explique Hamid Ben Elafdil, du Centre régional d'investisse-

ment. Cela crée un équilibre entre la démocratie et l'efficacité. Une efficacité assurée par le secteur privé, et une réflexion, une cohérence dans les projets qu'assure le public. »

Le Maroc n'est en effet pas un pays de grandes manifestations revendicatrices. La monarchie marocaine s'est certes assouplie avec l'arrivée

au pouvoir de Mohammed VI. Mais il y est encore facile, comme en Chine, de réaliser de grands projets de développements sans susciter trop de controverses. ■

> Lire la suite de notre reportage au Maroc en pages 56 à 58



Envisagez la retraite en toute confiance,
consultez votre conseiller RBC.



Un conseiller RBC sait que chaque retraite est unique. C'est pourquoi il développe avec vous un plan de retraite personnalisé tenant compte de votre mode de vie, de votre régime de retraite ainsi que de votre situation fiscale. Vous pourrez ainsi préserver votre qualité de vie, et ce, même une fois votre retraite bien entamée. Pour consulter un conseiller RBC, rendez-vous à votre succursale ou au www.rbc.com/votreavenir.

IMAGINEZ. RÉALISEZ. L'AVENIR PROSPÈRE DONT VOUS RÊVEZ.

stratégies dans le monde

Peu d'entreprises canadiennes au Maroc

Exportation. Les sociétés américaines et françaises sont mieux outillées pour percer le marché marocain.

par Martin Jolicoeur > martin.jolicoeur@transcontinental.ca

Maroc Casablanca

CASABLANCA - Malgré le formidable essor du Maroc, rares sont les entreprises québécoises qui sont sur place pour en profiter. Bell Canada, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Vidéotron, Hydro-Québec, Dessau et SNC-Lavalin ont tenté leur chance au cours des dernières décennies. Certaines ont réussi à décrocher des contrats. Mais jamais assez pour justifier de rester sur place.

« C'est difficile, autant pour attirer les investisseurs que pour s'établir une fois le financement obtenu », a reconnu Gilles Tassé, alors qu'il était

délégué commercial principal de l'Ambassade du Canada à Rabat.

Manque de soutien

Les entreprises d'ici manquent d'appuis, dit Pierre-André Pomerleau, qui a dirigé l'antenne marocaine de la Caisse de dépôt et placement du Québec pendant deux ans. La Chambre de commerce française compte environ 120 employés pour aider ses entreprises à se développer au Maroc. Un employé de l'ambassade des États-Unis à Rabat a pour seul mandat d'expliquer aux Américains les politiques d'embauche en vigueur au Maroc. L'ambassade du Canada à Rabat, située à l'extérieur des réseaux d'affaires, ne compte, elle, que cinq employés affectés aux affaires commerciales.

« Comment voulez-vous que les Canadiens arrivent à débroussailler le terrain ? » demande M. Pomerleau.

Une autre difficulté vient d'une longue relation entre la France et le Maroc, un ancien protectorat français. Difficile pour une entreprise québécoise de concurrencer une société française. Bombardier Transport s'est récemment fait doubler au fil d'arrivée par la française Alstom dans l'énorme projet de TGV censé traverser le Maroc. « Bombardier a fait tout ce qu'elle pouvait, se remémore Gilles Tassé. Mais comme le président Nicolas Sarkozy est venu au Maroc avec des cadeaux et une délégation de 70 représentants du milieu des affaires pour appuyer Alstom, la partie est devenue difficile, même pour Bombardier. »

« Les Canadiens sont bien gentils, mais ils arrivent en général mal préparés à ce qui les attend. »

- Mohamed Taz,
Collège LaSalle
au Maroc

Cela dit, la situation n'est pas irréversible. En 2007, les Français ont été devancés par les pays arabes en ce qui a trait au volume des investissements étrangers au Maroc, souligne Hamid Ben Elafdil, directeur du Centre régional d'investissement du Grand Casablanca.

Et les entrepreneurs d'ici peuvent compter sur l'appui d'un nombre croissant de gestionnaires marocains qui ont étudié ou vécu au Québec,

comme le président de la Conférence générale des entreprises du Maroc et le ministre marocain de l'Agriculture, tous deux diplômés de l'Université de Sherbrooke.

Les succès du Collège LaSalle

Aldo, Fruits & Passion, La Senza lingerie et La vie en rose ont réussi à vendre des franchises ou des licences d'exploitation pour se tailler une niche dans le marché de détail marocain. Le Collège LaSalle réussit quant à lui à s'enraciner dans le pays. Directeur général du Collège LaSalle au Maroc depuis 1991, Mohamed Taz a vu bien des Québécois débarquer avec l'intention - sinon la prétention - de s'approprier le marché. « Les Canadiens sont bien gentils, dit-il, mais ils arrivent en géné-

ral mal préparés à ce qui les attend. »

Bien des entrepreneurs d'ici pensent que l'usage du français leur ouvrira toutes les portes. C'est oublier les importantes différences culturelles. Les façons de faire marocaines, au confluent de l'Afrique, des pays arabes et du continent européen, ne s'apprennent du jour au lendemain.

Un partenariat avec des Marocains ou une société marocaine peut s'avérer utile, poursuit M. Taz. Ce fut une des stratégies du Collège LaSalle, couronnée de succès : quelque 900 étudiants au Maroc, dont 10 % en gestion, 40 employés permanents et 176 professeurs contractuels, un siège social de sept étages au centre-ville de Casablanca et des succursales à Rabat et à Marrakech. ■

La performance, c'est notre affaire

Il est tout à fait opportun que la capitale nationale compte un établissement d'enseignement bilingue de calibre mondial : l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Non seulement l'École Telfer a su mener sa stratégie avec succès pour devenir l'une des premières écoles de commerce au Canada, mais elle est maintenant sur le point de se joindre à l'élite des institutions internationales.

« Notre aptitude à former des chefs de file de haut calibre découle directement de nos initiatives stratégiques visant à placer le développement de carrière au cœur de la vie étudiante ainsi qu'à mettre sur pied des programmes, des cours, des bourses d'études et des événements novateurs », explique Micheál Kelly, doyen de l'École Telfer. « Nous avons aussi consolidé ces acquis en renforçant nos liens avec nos anciens ainsi qu'avec des entreprises, des ministères, des organismes non gouvernementaux et d'autres établissements d'enseignement de premier plan sur la scène locale, nationale et internationale, fournissant ainsi à nos étudiants un accès sans précédent aux principaux entrepreneurs, cadres et gestionnaires oeuvrant au sein de ces institutions. Les exemples les plus saisissants en sont fournis par notre nouvelle demeure, l'ultramoderne pavillon Desmarais, et le don très généreux de l'ancien étudiant Ian Telfer, dont l'École porte le nom. »

« Notre mission concernant les programmes de premier cycle, auxquels sont inscrits plus de 3000 étudiants, consiste à former des travailleurs polyvalents qui connaissent la scène internationale et à les préparer aux réalités du marché du travail actuel. De nombreuses entreprises au Canada et à l'étranger, notamment SNC Lavalin et Bouygues Construction, se tournent vers nous pour recruter de jeunes chefs de file qui sont prêts à travailler à l'échelle mondiale », mentionne Alain Doucet, doyen adjoint aux relations externes.

Programme phare de l'École Telfer, le MBA vise spécifiquement à former de futurs dirigeants d'organismes de haute performance. « Seul un dirigeant polyvalent et parfaitement formé peut réussir dans un tel milieu, où une vision commune est essentielle et où l'ensemble des ressources doivent être optimisées; tous nos cours s'articulent autour de ce thème central. Chaque diplômé du MBA de l'École Telfer comprend de quelle manière il peut remplir ce rôle et contribuer au succès de l'organisme », affirme Laurent Lapierre, professeur et directeur associé au programme MBA.

Puisque l'École Telfer accorde une grande importance au monde réel, l'étudiant acquiert plus que des connaissances conceptuelles ou théoriques. « Tous nos étudiants inscrits au MBA participent à un projet de consultation s'échelonnant sur plusieurs mois, durant lesquels ils travaillent à des projets complexes et réels pour le compte de nombreux clients d'élite comme IBM, le Cirque du Soleil et Volvo Canada. Cette expérience leur donne une occasion en or de mettre en pratique les connaissances acquises. »

À l'École Telfer, nous avons tous raison d'être fiers et convaincus que le succès sera durable. « Nous disposons déjà de ressources incroyables et nous allons continuer de les renforcer dans l'avenir, souligne le doyen Kelly. Épauler nos professeurs, resserrer nos partenariats et produire des diplômés de calibre, qui sont les véritables ambassadeurs de l'École de gestion Telfer et la preuve incontestable de notre haute performance, voilà les résultats que nous nous attachons à garantir. »

Pour en apprendre davantage sur l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, visitez notre site au www.telfer.uOttawa.ca.



École de gestion

TELFER

School of Management



Micheál Kelly
Doyen de l'École Telfer

Le Maroc mise sur l'aérospatiale

Développement. L'Aéropôle flambant neuf de Nouacer laisse imaginer ce que la zone aéroportuaire de Mirabel aurait pu devenir.

par Martin Jolicoeur > Martin.jolicoeur@transcontinental.ca

Maroc Casablanca

À l'instar du Mexique pour l'Amérique, Casablanca aspire à devenir un pôle de sous-traitance important pour l'industrie aérospatiale, particulièrement en Europe.

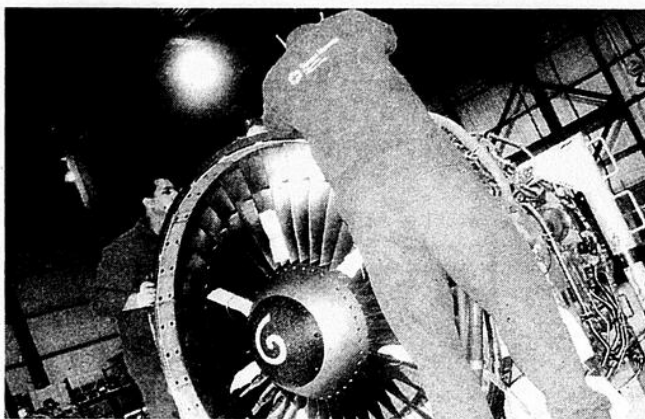
Certes, la concurrence est forte. La Pologne et d'autres pays de l'Est disposent d'atouts de taille permettant de réduire les coûts de production. Mais, forte d'une longue tradition d'échanges avec la France, la métropole marocaine ne part pas de zéro.

Déjà, la région regroupe une cinquantaine d'entreprises de tailles diverses œuvrant dans l'industrie aérospatiale. Des

PME naissantes, d'autres établies, et des équipementiers et des donneurs d'ordres reconnus se sont installés dans l'ancien protectorat français.

« Vous verrez, ce ne sont pas des usines tournevis que nous créons ici », souligne avec fierté Hamid Ben Elafdil, directeur du Centre régional d'investissement de la région du Grand Casablanca. De fait, EADS, Matis Aerospace, SNECMA et Aircelle, une filiale de Safran, ne sont que quelques-unes des entreprises qui ont cru aux efforts du Maroc de créer un pôle de compétence en aérospatiale dans la région.

Si bien qu'aujourd'hui, l'industrie emploie pas moins de 5 000 personnes et engrange des revenus de quelque 3 milliards de dirhams (420 millions de dollars) par année.



Deux employés de l'européenne SNECMA mettent au point un réacteur à l'Aéropôle de Nouacer, près de Casablanca. Le Maroc prévoit que son secteur aéronautique emploiera 30 000 personnes d'ici 2020. [Photo : Martin Jolicoeur]

Si Casablanca atteint ses objectifs, d'ici 12 ans, en 2020, la région aura attiré des investissements de 9 milliards de dirhams (1,26 milliard de dollars),

aura multiplié son effectif par six (30 000 employés) et son chiffre d'affaires total par sept (3,92 milliards de dollars).

Voilà tout un défi, sachant que

l'épicentre de l'industrie aérospatiale – comme celui du reste de l'économie d'ailleurs – se déplace en Asie. Casablanca mise entre autres sur sa relative proximité de l'Europe, la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, des salaires bas et la connaissance du français.

Une zone aéroportuaire

Malgré tout, le secteur avait besoin d'un coup de pouce. La ville y consent, avec un train de mesures baptisé *Casa Aero City 2.0* : congés de taxes aux entreprises pendant trois ans, remboursement de 70 % des frais de formation des employés, établissement d'une zone consacrée à l'industrie aérospatiale, etc.

Établi en bordure de l'aéroport international Mohammed V, en banlieue immédiate de

Casablanca, les 90 hectares de l'Aéropôle de Nouacer laissent imaginer ce que la zone aéroportuaire de Mirabel, dans les Basses-Laurentides, aurait pu devenir.

Géré par l'Office National des Aéroports, il abrite déjà de nombreux condos industriels et une trentaine d'entreprises employant au total 2 500 personnes. Le Fonds Hassan II aide à financer l'acquisition de terrains et la construction de bâtiments. Les entreprises exportatrices peuvent également bénéficier d'une exonération de cinq ans de l'impôt sur les sociétés. De plus, l'ouverture cet automne de l'Institut des métiers de l'aéronautique de Casablanca renforce l'offre de formation dans ce secteur, avec près de 5 000 étudiants par an. ■

Quand on investit dans l'aluminium, ça nous revient.

ASSOCIATION DE L'ALUMINIUM DU CANADA
ALCOA
ALQUETE
RioTintoAlcan

Avec trois centres de recherche hautement spécialisés et un grand nombre de chercheurs dans les universités, le Québec fait figure de leader à l'échelle mondiale.

stratégies dans le monde

Casanearshore, l'offshoring à la marocaine

Emplois. Plus de 53 hectares sont consacrés aux besoins des entreprises désireuses de délocaliser leurs services au Maroc.

par Martin Jolicoeur > martin.jolicoeur@transcontinental.ca

Maroc Casablanca

Deux immenses bâtiments de béton, à l'architecture moderne, se dressent au milieu d'un champ où broutent encore chèvres et moutons. L'air de rien, c'est sur ces tours de bureaux encore désertes que re-

pose largement la stratégie des autorités marocaines visant à faire de Casablanca la capitale mondiale de l'externalisation francophone.

Avec cette zone industrielle de 53 hectares baptisée Casa-

blanca Nearshore Park – ou Casanearshore –, Casablanca estime disposer de tous les atouts pour accueillir ces centaines d'entreprises d'Amérique et d'Europe qui, chaque année, mondialisation oblige, font le

choix d'impartir ou de carrément délocaliser des services dans des pays à faibles coûts.

Pour un service en français

Sur ce terrain, Casablanca est en concurrence avec les villes indiennes de Mumbai, Bangalore et New Delhi.

Au Maroc, le salaire minimum avoisine l'euro de l'heure. Mais au-delà de ses faibles coûts de main-d'œuvre, c'est sa proximité avec l'Europe et avec les riches émirats du Moyen-Orient qui constitue, selon Hamid Ben Elafdil, directeur du Centre régional d'investissement du Grand Casablanca, son principal atout.

Centres d'appels, de soutien informatique ou administratif sont autant d'activités que cherche à attirer le gouvernement marocain. D'ici six ans, ce dernier pense pouvoir créer 30 000 emplois dans le secteur. Le français demeure une langue d'usage répandue au Maroc. Cela lui permet d'intéresser non seulement des entreprises françaises, mais également belges, suisses et québécoises.

Inauguré en décembre dernier par le gouvernement marocain, Casanearshore est situé à mi-chemin entre l'aéroport international Mohammed V et le centre-ville de Casablanca. Dotée d'un budget d'investissement de 200 millions de dollars, cette zone industrielle est consacrée aux besoins des entreprises désireuses d'externaliser leurs services.

Tata s'y installe

La formule semble bien fonc-

tionner. À tel point que la multinationale indienne Tata Consultancy Services, parmi les plus actives dans les services d'impartition en Inde, est l'une des premières à avoir réservé des locaux – 1 400 mètres carrés sur les quelque 250 000 m² de bureaux qui doivent être construits.

Le groupe bancaire français BNP Paribas, et HPS, spécialiste marocain de systèmes de paiement électronique sécurisé, ont aussi réservé 2 800 m² chacun. Tant et si bien que le premier bloc de 34 000 m² de bureaux disponibles été entièrement loué, et que le prochain, de 48 000 m², l'est à 80 %. « Les entreprises arrivent sans qu'on ait beaucoup à faire pour les convaincre », confie, avec un air amusé, Anouaur Atmani, directeur, affaires et stratégies, de Casablanca Nearshore Park. À preuve, dans les prochains mois, Ubisoft, Capgemini, Dell, M2M, GFI Informatique et Mazars devraient arriver à tour de rôle. L'engouement serait tel que le directeur général du complexe Casanearshore affirme qu'on fait la file. « Les lettres d'intention nous parviennent et nous y répondons selon l'ordre d'arrivée », a indiqué Mohamed Lasry.

Suivant le rythme de la demande, on croit être en mesure de livrer près de 90 000 m² en 2009, puis 100 000 m² en 2010.

Mais à mesure que le temps passe, la concurrence devient plus féroce. À l'intérieur du pays lui-même. À quand un *Tanger Shore* et un *Marrakech Shore* ?

Faites tomber la Grande Muraille entre la Chine et vous.

La Chine au cœur de votre stratégie de croissance Séminaire sur le marché chinois

La Chine, concurrent féroce pour les entreprises québécoises, est l'un des marchés les plus prometteurs du monde. Pour en savoir davantage, venez assister au séminaire d'Investissement Québec :

Le mercredi 22 octobre, de 7 h 30 à 13 h 30,
à l'Hôtel Delta, 2685, rue King Ouest, Sherbrooke. Coût : 50 \$.

M. Jiang Shang, ministre conseiller de l'ambassade de la République populaire de Chine au Canada fera le point sur le contexte socio-économique de la Chine. Trois conférenciers présenteront les aspects pratiques et légaux à considérer pour s'implanter en Chine et deux entrepreneurs québécois parleront de leur expérience du marché chinois.

Information et inscription : Céline Péloquin, 819 820-3224
celine.peloquin@invest-quebec.com

IQ Investissement Québec

FACILITER · FINANCIER · PROPULSER

G & A

Gascon & associés

AVOCATS



Gascon & associés S.E.N.C.R.L.

1100, rue De La Gauchetière O., bureau 280
Montréal (Québec) Canada H3B 2S2

T 514 879-5606

F 514 879-4659

www.gascon.ca

Membre du Legal Network International

Nous sommes heureux d'annoncer que **M^e Glen Brown, B.A., LL.B., FCIS**, s'est joint à notre cabinet à titre d'associé.

Notre clientèle d'affaires bénéficiera de la vaste expertise de M^e Brown en droit corporatif, commercial et bancaire ainsi qu'en financement et gouvernance corporative.

Depuis plus de 30 ans, le cabinet Gascon & associés est spécialisé en droit des affaires aux niveaux national et international.



RÉDUISEZ UN PEU LA TAILLE DE VOTRE EMPREINTE.



Prius 2009

IL EXISTE PLUSIEURS FAÇONS DE RÉDUIRE VOTRE IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT. MAIS QUI AURAIT CRU QU'UNE VOITURE SERAIT L'UNE D'ELLES?



Vous vous souvenez du temps où il n'y avait pas de bacs bleus? Où il n'y avait pas d'ampoules écoénergétiques ou encore de véritables sources d'énergie de remplacement, comme l'éolien? Il n'y a pas si longtemps de cela. Mais les Canadiens ont maintenant plusieurs choix pour réduire leur impact sur l'environnement. Aujourd'hui, l'un de ces choix est la voiture qu'ils conduisent. Prenez la Prius hybride, de Toyota. C'est l'une des voitures les plus écoénergétiques et propres de la planète. Lorsque Toyota a lancé la Prius, il y a plus de 10 ans, certains critiques l'ont accueillie avec



scepticisme, estimant qu'elle ne serait jamais populaire. Depuis lors, plus d'un million de personnes ont acheté une Prius*. Même les plus sceptiques ont compris que des véhicules comme la Prius pouvaient représenter une partie de la solution. Toyota tire une grande fierté du fait de posséder la gamme de voitures la plus écoénergétique au Canada**. Nous savons que ces voitures ne sont peut-être pas la solution à tous les problèmes du monde, mais ajoutées à toutes les autres choses que font les gens pour l'environnement, elles peuvent véritablement contribuer à faire toujours mieux. Alors, si vous cherchez une autre bonne façon de réduire la taille de votre empreinte, nous vous suggérons de prendre le volant d'une toute nouvelle Toyota sans tarder.

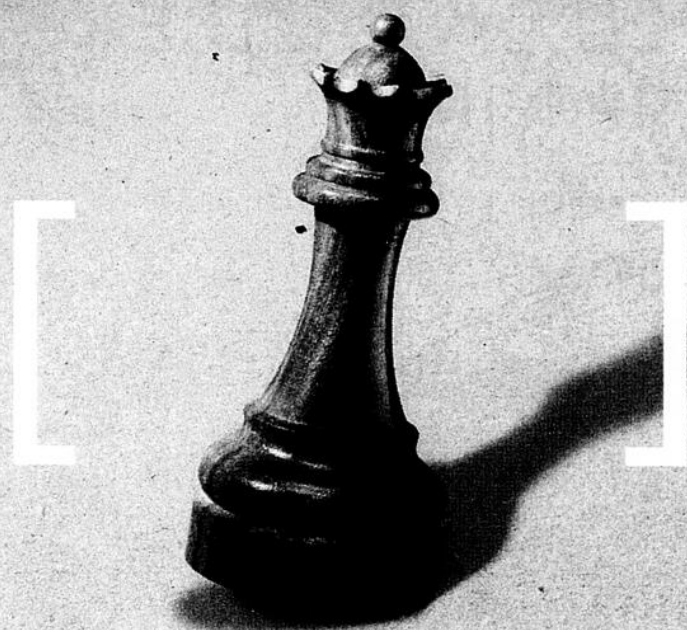


TOYOTA.CA



† En comparaison avec des véhicules à essence traditionnels équipés de façon similaire. * Fondé sur les ventes cumulatives mondiales. ** Fondé sur les plus récentes données sur la CMCE calculée par Transports Canada pour un parc de nouvelles voitures de tourisme.

Vous vous demandez quelle stratégie adopter?



Le Professionnel d'assurance agréé le sait.

Vous savez qu'il vous faut une assurance pour protéger votre entreprise. Mais vous vous demandez quelle assurance constitue pour vous la meilleure stratégie. Voilà pourquoi il est rassurant de pouvoir compter sur l'aide d'un professionnel reconnu. Les professionnels d'assurance agréés sont des spécialistes dévoués, qui ont suivi un cheminement rigoureux, exigeant plusieurs années d'études, le respect absolu d'un code de déontologie et des années d'expérience en assurance, en plus de la réussite d'examens nationaux. Ils savent quelles questions poser et comment établir un portefeuille d'assurances sur mesure pour votre entreprise.

Établissez une stratégie gagnante pour votre entreprise, en recherchant le professionnel par excellence : un professionnel d'assurance détenant le titre de PAA.



stratégies

Le chantier du Ritz-Carlton en retard

Hôtellerie. Le pdg Andrew Torriani dit que l'entrepreneur fait face à des imprévus.

Le chantier de rénovation et d'agrandissement de l'hôtel Ritz-Carlton connaît des retards. Andrew Torriani, pdg de l'établissement, a présenté, le 2 octobre, un appartement-témoin de son concept alliant chambres d'hôtel et condominiums de grand luxe. Mais quelques jours après, en entrevue, il a reconnu que l'entrepreneur avait fait face à des « imprévus » dans les travaux.

« Il y a un petit retard sur le chantier, dit M. Torriani. On travaille avec de vieux plans. Certains murs, certains tuyaux ne sont pas à l'endroit indiqué. » L'hôtel a été construit en 1912.

L'homme d'affaires s'attend tout de même à accueillir les premiers résidents à la date prévue, soit au début de l'année 2010. L'administration fait détruire une partie de l'intérieur de l'édifice pour permettre sa rénovation et son agrandissement, un projet de 100 millions de dollars.

Des appels d'offres tardent à venir

Quarante-neuf condominiums de luxe, de 1,5 million de dollars minimum, doivent être construits dans une structure en verre et en aluminium de dix étages au-dessus de la partie ouest du bâtiment. Le dernier étage de l'immeuble sera aussi remplacé par deux étages de condos. Les rénovations doivent par ailleurs permettre à l'hôtel de redevenir un établissement cinq étoiles.

Mais pour l'instant, seul le

contrat de démolition a été accordé. « Après, nous allons donner des contrats pour faire des murs, dit M. Torriani. Je crois que les appels d'offres sont presque prêts. »

Pomerleau, gestionnaire du chantier, attend toujours les plans. « Les appels d'offres pour les sous-traitants sont plus longs que prévus à obtenir », dit Jocelyn Favreau, chef de chantier, qui précise qu'il ne peut pas dire quand exactement il les obtiendra.

Les condominiums projetés doivent être mis en vente par la firme Sotheby's « dans les semaines à venir », selon M. Torriani. Selon lui, environ 700 personnes se sont montrées intéressées, dont 40 % de Québécois.

Pour l'instant, le ralentissement économique n'affecte pas le projet, selon l'homme d'affaires. « On essaie de respecter l'échéancier du chantier », dit-il. Une fois les travaux entamés, une interruption coûterait cher. « Si le marché ralentit, on pourrait revoir notre décision. Mais pour le moment, on a confiance dans le marché », dit M. Torriani.

Le Groupe financier Mirelis et le Groupe Torriani ont acheté ensemble la majorité des parts de l'hôtel Ritz-Carlton en décembre 2006. L'ancien propriétaire exclusif de l'hôtel, le Groupe Rolaco, reste actionnaire, mais ne s'occupe plus de la gestion.

M. Torriani a annoncé le projet de rénovation et d'agrandissement de l'hôtel en septembre 2007. H. Joncas

QUANTITÉS LIMITÉES

SK MONT SAINT-BRUNO

Passe **89⁹⁹\$** avant 4 déc.

Nous acceptons les Cartes American Express^{MD}

www.montsaintbruno.com

GRATUIT
BILLET DE SKI*

MK10
*Durée de 2h avant le 20 déc. 2008
*Présentez ce coupon à la billetterie
*Billet non-échangeable, non-remboursable
*Ne peut être jumelé à aucune autre offre

AMERICAN EXPRESS
Nous acceptons les Cartes American Express^{MD}
MD obtenu par la Banque Amex du Canada en vertu d'une licence accordée par American Express

**André Gosselin**

lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Le BRIC à l'abri du tsunami économique ?

ASao Paulo, Moscou, Delhi et Shanghai, une question hante les esprits des petits investisseurs. La crise financière, dont l'épicentre se trouve à Londres et à New York, est-elle en train de se transformer en tsunami économique pour les économies émergentes ? En d'autres mots, est-ce que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, pour ne nommer que les membres du BRIC, seront les pays les plus durement touchés par la crise du crédit ?

La dégringolade des marchés boursiers brésilien (- 57 %), russe (- 68 %), indien (- 63 %) et chinois (- 53 %), depuis le début de l'année, le laisse croire.

De fait, les marchés boursiers sont souvent un indicateur de ce qui attend l'économie réelle dans les mois suivants.

Toutefois, cette fois-ci, la situation pourrait faire exception. Les pays du BRIC pourraient former un rempart contre une récession mon-

diale. Certes, leur rythme de croissance va quelque peu décélérer, mais pas au point de faire marche arrière.

La chute vertigineuse de la Bourse de Moscou depuis quelques mois, par exemple, n'a pas empêché son produit intérieur brut (PIB) de progresser de 8 % en 2008, et ses ventes au détail de croître de 20 %. Malgré une baisse des cours du pétrole, l'État russe a réussi à accumuler un surplus budgétaire évalué à 9,3 % du PIB.

Le Brésil, grand exportateur de matières premières, n'a jamais, lui non plus, été dans une situation aussi enviable, du fait tant de la santé financière de ses grandes entreprises et de ses institutions financières que de ses finances publiques.

Avec son économie qui, à elle seule, équivaut à celles de la Russie, du Brésil et de l'Inde réunies, c'est toutefois la Chine qui risque de faire mordre la poussière à la théorie du tsunami économique. Selon la Banque asiatique de dé-

Les pays du BRIC pourraient constituer un rempart contre une récession mondiale.

veloppement, la croissance chinoise devrait demeurer inchangée, à 10 % en 2008, et 9 % en 2009. Ses exportations ont progressé de 22 % au cours des huit premiers mois de l'année, et ses ventes au détail de 23,2 % au cours de la même période.

Mieux encore, les investissements directs étrangers en Chine n'ont pas souffert de la crise du crédit, avec des flux de 70 milliards de dollars entre janvier et août 2008, comparativement à 75 milliards pour toute l'année 2007.

L'agence Reuters rapportait la semaine dernière que les dirigeants des grandes entreprises actives dans les pays du BRIC sont plutôt optimistes quant aux perspectives de croissance pour les deux prochaines années.

Parmi les 1 300 patrons interrogés, 87 % se disaient optimistes quant aux revenus que dégageraient leurs entreprises en 2008 et 2009, tandis que seulement 3 % exprimaient un franc pessimisme.

Bref, la productivité, la consommation et la richesse intérieure font de tels progrès en Chine et dans les autres pays du BRIC qu'il est permis de croire que les corrections boursières de 2008 – provoquées notamment par les grandes banques des pays riches en faillite ou en crise de liquidités –, sont loin d'être le reflet fidèle de ce qui se passe au sein de leur économie réelle. ■

André Gosselin est l'auteur de nombreux livres sur l'investissement.

Tread Lightly® Conduisez de façon responsable hors route. © 2008 Land Rover Canada. Achetez un Range Rover Sport HSE 2008 neuf avec groupe de luxe au PDSC de 74 900 \$. Les taxes s'appliquent au montant total de l'achat. † Service Financiers Land Rover (une division de Services de financement automobile PRIMUS Canada) offre un taux de financement à la location de 4,2 % pour tous les Range Rover Sport HSE 2008 neufs pour un terme pouvant aller jusqu'à 48 mois. Par exemple, pour la location d'un Range Rover Sport HSE 2008 neuf avec groupe de luxe, les mensualités seront de 999 \$ si le taux d'intérêt annuel est de 4,2 % pour un terme de 48 mois (cette offre s'adresse aux particuliers admissibles). L'obligation locative totale sera de 50 278,00 \$ et l'option de rachat sera de 33 525,80 \$. Une restriction kilométrique de 64 000 km pendant 48 mois s'applique. Des frais de 25 cents par kilomètre excédentaire, plus taxes applicables, sont exigés. Une mise de fonds de 2 326 \$ ou un échange équivalent est requis. La première mensualité et un dépôt de sécurité sont également requis. † Services Financiers Land Rover offre un taux de financement à l'achat de 0,9 % pour tous les Range Rover Sport HSE 2008 neufs en stock pour un terme allant jusqu'à 60 mois (cette offre s'adresse aux particuliers admissibles). Par exemple, pour un montant de 74 900 \$ à un taux de financement annuel de 0,9 % pendant 60 mois, les mensualités seront de 1 277,10 \$. Le coût d'emprunt sera de 1 726,00 \$ si le taux d'intérêt annuel est de 0,9 % et le montant total à payer sera de 76 625,97 \$. Les taxes applicables doivent être payées à l'avance en guise de mise de fonds. Toutes ces offres excluent les frais de transport de 1 195 \$, le permis de conduire, les assurances, l'immatriculation, l'inspection de prélivraison, l'inscription au registre des droits personnels et réels mobiliers ainsi que les taxes applicables. Ces offres, d'une durée limitée, prennent fin le 31 octobre 2008. Une commande spéciale peut être requise. Ces offres peuvent être annulées en tout temps sans préavis. Les véhicules sont illustrés à titre indicatif. Les concessionnaires peuvent vendre ou louer moins cher. Consultez votre Manuel du propriétaire avant de vous aventurer hors route. Visitez votre concessionnaire Land Rover pour obtenir plus de renseignements.

©2008 Land Rover Canada, Inc. landrover.ca

À VÉHICULES EXTRAORDINAIRES OCCASIONS EXTRAORDINAIRES

RANGE ROVER SPORT 2008		
LOCATION SUR 48 MOIS		
999 \$ <small>par mois à la location du modèle HSE avec mise de fonds de 2 326 \$</small>	4,2 %[†] <small>Taux de financement à la location</small>	0,9 %[†] <small>Taux de financement à l'achat pour jusqu'à 60 mois sur les modèles HSE en stock</small>

Le groupe de luxe comprend : sièges en cuir haut de gamme, phares adaptatifs, glacière et garnitures en noyer à fil droit.

RANGE ROVER SPORT CONÇU POUR L'EXTRAORDINAIRE

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
(angle du boul. Chomedey)
Tél. : 450 688-1880
www.landroverlaval.com

stratégies commerce de détail

La nouvelle présidente de Lise Watier met l'accent sur l'exportation

Anne Martin-Vachon. La marque de cosmétiques haut de gamme misera sur ses racines montréalaises pour conquérir le monde.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Les sociétés d'investissement se contentent rarement d'une croissance des ventes de 5 % par année. La torontoise Imperial Capital Group, qui a acquis une participation majoritaire dans Lise Watier Cosmétiques, en mars 2007, ne fait pas exception.

L'arrivée d'Anne Martin-Vachon à la tête de la PME de Ville Mont-Royal ne laisse aucune doute sur la stratégie du nouveau propriétaire. « D'ici cinq ans, j'aurai multiplié plusieurs fois les ventes », soutient la dirigeante de 46 ans. L'entreprise a un chiffre d'affaires de près

« Je veux miser sur le fait qu'en 36 ans d'existence, la marque a fait ses preuves. »

– Anne Martin-Vachon, présidente

de 50 millions de dollars.

La nouvelle présidente et chef de la direction de Lise Watier Cosmétiques se donne aussi pour objectif d'augmenter de façon importante la part des exportations, qui représentent actuellement moins de 5 % des ventes. « Les



Spécialiste de la vente et du marketing, Anne Martin-Vachon a travaillé pendant 21 ans pour Procter & Gamble. [Photo : Gilles Delisle]

ventes hors du Canada n'ont jamais été une priorité pour madame Watier », précise M^{me} Martin-Vachon.

(CV)

Nom : Anne Martin-Vachon

Âge : 46 ans

Titre : Présidente et chef de la direction

Entreprise : Lise Watier Cosmétiques

M^{me} Martin-Vachon a travaillé pendant 21 ans pour Procter & Gamble. Depuis deux ans, elle dirigeait le marketing d'une autre entreprise de cosmétiques, Bath & Body Works.

Renforcer la notoriété

De fait, Lise Watier, qui a fondé l'entreprise en 1972, et son mari, Serge Rocheleau, se sont concentrés sur le Québec, où ils ont fait de la marque l'une des plus connues de la province. L'entreprise, qui emploie 165 personnes, offre une gamme de 350 produits. Ses fondateurs demeurent toujours attachés à leur bébé, à titre de coprésidents et actionnaires minoritaires de Lise Watier Cosmétiques.

La nouvelle présidente a un

CV bien rempli. Spécialiste de la vente et du marketing, elle possède une grande expérience internationale, pour avoir travaillé pendant 21 ans pour la multinationale Procter & Gamble, propriétaire d'une multitude de marques de produits d'hygiène personnelle très connues comme Ivory, Gillette, et CoverGirl.

Pourquoi l'a-t-on choisie pour diriger Lise Watier ?

HEC MONTRÉAL

Formation des cadres et des dirigeants

Séminaires

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/

Connaissances, créativité et innovation :

les clefs du management de la création

24 et 25 novembre 2008 - 9 h à 17 h

Laurent Simon (M. Sc. gestion; Ph. D. administration, HEC Montréal) est professeur agrégé au service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/cci.htm

Le tableau de bord de gestion :

vers la gestion de la performance

24 et 25 novembre 2008 - 9 h à 17 h

Raymond Morissette (CA; CMA; Ph. D. Accounting) est professeur agrégé au Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal.

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/tbgs.htm

Les habiletés fondamentales de management :

un éclairage à 4 volets

25 et 26 novembre 2008 - 9 h à 16 h

Richard Déry (M. Sc. gestion, HEC Montréal; Ph. D. management) est professeur titulaire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/hfm.htm

Savoir argumenter et improviser en situations de gestion

la parole publique dans le feu de l'action

25 novembre 2008 - 9 h à 17 h

Louise Lachapelle (M. Sc. communication) est communicologue, spécialisée dans le coaching des activités de communication.

Suzanne Laberge (B.A. français moderne et B.A. français et linguistique) est connue du public québécois pour son travail de journaliste présentatrice à la Société Radio Canada.

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/ppfa.htm

Sessions en entreprise : aucune formation spécifique dans le domaine n'est exigée.

Ces programmes peuvent être adaptés et offerts pour un groupe de votre organisation.



514 340-6001

NOMINATION

À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Il me fait plaisir d'annoncer la nomination de Madame Nathalie Brisson à titre de Directrice générale de Laboratoires Confab et ce, à compter du 1^{er} novembre 2008.

Madame Brisson a acquis, au cours de sa carrière, une vaste expérience dans le domaine pharmaceutique et nous croyons sincèrement qu'elle saura poursuivre le travail entamé au cours des dernières années.



Mme Nathalie Brisson

Madame Brisson est reconnue comme un gestionnaire dynamique privilégiant la participation des professionnels et des employés du milieu. Elle a un leadership qui favorisera la participation des partenaires et la volonté de faire mieux ensemble.

Pour ma part, ayant été Directeur général pendant plusieurs années, je demeure Président de Laboratoires Confab et travaillerai de concert avec Madame Brisson et lui donnerai mon appui afin de faciliter la transition.

Je, ainsi que les membres du conseil d'administration lui souhaitons le meilleur succès dans l'ensemble de ses nouvelles fonctions et l'assurent du soutien et de la collaboration de tous les membres.

Guy Lamarre, Président, fondateur

Laboratoires
Confab
Laboratories Inc.

commerce de détail stratégies

► Cosmétiques ? La réponse fuse, sans fausse gêne : « Pour mon leadership, ma vision, ma capacité de définir une stratégie, ma passion pour la beauté et mon expérience internationale. »

L'entreprise jouit d'une forte popularité au Québec. M^{me} Martin-Vachon veut bâtir sur ces acquis dans la province.

« Le maquillage marche très bien au Québec, affirme-t-elle, mais il y a beaucoup de potentiel pour les soins du visage et les parfums. »

Ce renforcement de la notoriété se fera par la publicité, les relations publiques, le merchandising et la formation du personnel des points de vente. « Augmenter le nombre de points de vente n'est pas une priorité », précise M^{me} Martin-Vachon.

Il n'est pas nécessaire non plus de rajeunir la marque, selon elle. La clientèle se renouvelle de façon naturelle à un rythme qui satisfait la direction.

Dans les autres provinces canadiennes, la marque Lise Watier est beaucoup moins connue qu'ici, même si ses produits sont déjà offerts dans 1 350 points de vente. La nouvelle dirigeante compte pallier cette lacune en mettant l'accent sur le maquillage. Ensuite, les produits pour les soins du visage et les parfums seront lancés progressivement.

À l'étranger, où Lise Watier est peu présente, le travail de M^{me} Martin-Vachon sera considérable. Elle devra d'abord déterminer les pays où ses produits sont les plus susceptibles de connaître du succès et choisir les modes de distribution les plus appropriés – grands magasins, boutiques spécialisées, etc. – dans chacun d'eux.

Le positionnement haut de gamme des produits Lise Watier sera nouveau pour M^{me} Martin-Vachon, malgré sa grande expérience des produits de beauté, car elle a surtout travaillé avec des marques grand public, comme Max Factor et CoverGirl.

Mais elle a son idée sur la manière de positionner une petite marque régionale parmi des géants comme Guerlain, Givenchy, Clarins, Clinique, et autres Lancôme. « En misant sur Montréal, ville de Lise Watier Cosmétiques, une ville qui rime avec mode, beauté, culture et histoire. En faisant ressortir que Montréal offre le meilleur de deux mondes, l'Europe et l'Amérique du Nord. Je vais aussi miser sur le fait qu'en 36 ans d'existence, la marque a fait ses preuves. »

Vingt ans aux États-Unis

De retour au Canada avec sa famille – son mari, Luc, homme au foyer, et leurs enfants Luke, 17 ans, et Alex, 9 ans – Anne Martin-Vachon a passé 20 ans aux États-Unis, notamment à Cincinnati, siège social de Procter & Gamble.

Au cours des années passées chez ce géant des produits de soins, elle a été amenée à être membre du jury de Miss Univers à deux reprises, en 2004 à Quito, en Équateur, et en 2005 à Bangkok, en Thaïlande. C'est elle aussi qui a choisi de

célèbres porte-parole pour les marques Max Factor et CoverGirl, comme les top modèles Nikki Taylor, Tyra Banks et Christie Brinkley et la comédienne Queen Latifah.

« Elle est intelligente, pleine d'énergie et elle connaît l'industrie de la

beauté comme le fond de sa poche », raconte Francine Gingras, directrice des relations externes de P&G Beauty, division de Procter & Gamble, à New York. Celle qui a travaillé sur divers projets pendant plus de cinq ans avec M^{me} Martin-Vachon et

qui la connaît depuis neuf ans ne tarit pas d'éloges sur son ancienne collègue. « Pour elle, tout le monde est important. Sans être stressante, elle a le don de tirer le maximum de chacun, parce qu'elle, elle donne toujours le maximum. » ■

Une remise en argent pour votre entreprise.
Des milles Aéroplan^{MD} pour vos employés.
Tout le monde y gagne.



Choisissez la seule Carte qui récompense à la fois votre entreprise et vos employés avec une remise en argent et des milles Aéroplan^{MD} : la Carte affaires AéroplanPlus^{MD} American Express^{MD}

- Obtenez jusqu'à 4 % de remise en argent* sur vos achats de billets et de Passes de vols d'Air Canada admissibles
- Obtenez jusqu'à 5 % de remise en argent** de nos principaux fournisseurs
- Obtenez des milles Aéroplan^{MD} sur vos achats professionnels courants

Pour en savoir plus, composez le 1 866 263-9141 ou allez au americanexpress.ca/bonrendement.



AIR CANADA

aeroplan

AVIS
On y met du cœur

Budget
www.budget.ca

Marrriott
HOTELS & CENTRES
DE VILLÉGIATURE

PARK'N FLY
Simplifiez l'arrivée

conferenceplus

CAREY
Voyagez Classé et Économique

*Un volume minimum d'achats admissibles est requis. Les entreprises qui ont négocié des tarifs avec Air Canada n'ont pas droit à la remise de cette dernière. **La remise en argent peut atteindre 5 % pour les achats effectués auprès des fournisseurs participant au programme Economies au travail associé à la Carte. Les milles Aéroplan sont accordés aux titulaires individuels. D'autres modalités et restrictions s'appliquent. MD : Utilisée en vertu d'une licence accordée par American Express. © Banque Amex du Canada 2008. MD : Aéroplan et AéroplanPlus sont des marques déposées d'Aéroplan, société en commandite, utilisées sous licence. ©1996-2008 Marriott International Inc. Tous droits réservés. ©2008 Park N Fly. MD : Avis est une marque déposée d'Avistar Inc. utilisée sous licence au Canada. © : Budget est une marque déposée de Budgetcar Inc. utilisée sous licence au Canada. Le logo de CAREY est une marque déposée de CAREY International Inc. ©2008 Conference Plus, Inc. Tous droits réservés. ConferencePlus et le logo ConferencePlus sont des marques de commerce et (ou) de service de Conference Plus, Inc. pouvant être déposées dans certains territoires.

stratégies

Management

Comment éviter les vices de conception dangereux

Sécurité. La plupart des erreurs à l'origine d'un rappel de produits sont imputables aux entreprises qui conçoivent ces articles.

par Hari Bapuji, professeur adjoint à la I.H. Asper School of Business de l'Université du Manitoba, à Winnipeg, et Paul W. Beamish, titulaire de la Chaire de recherche en gestion internationale à la Richard Ivey School of Business de l'Université Western Ontario, à London

Harvard Business Review

Bien que les centres industriels chinois aient produit plusieurs des jouets rappelés ces dernières années pour des défauts de sécurité, la grande majorité

de ces défauts ne sont pas attribuables à la Chine, mais bien à des sociétés établies aux États-Unis et dans d'autres pays développés.

Hormis les problèmes liés à la présence de plomb dans la peinture (ce qui est un vice de fabrication), la plupart des erreurs à l'origine d'un rappel – pas seulement de jouets, mais de tous types de biens de consommation – sont d'ordre conceptuel. Du coup, elles sont



Le conseil d'administration de U.S. Toy Industry Association, qui comprend des membres comme Hasbro (Spider-Man), a adopté à l'unanimité un nouveau système pour tester les jouets à la suite des rappels massifs, l'an dernier, de millions d'articles fabriqués en Chine. [Photo : Bloomberg News]

imputables aux entreprises qui imaginent ces produits.

Et ces erreurs sont hautement prévisibles : notre étude des rappels de jouets aux États-Unis indique que les entreprises pourraient faire nettement mieux pour apprendre à les éviter. L'idée consiste à traiter les erreurs potentielles aussi sérieusement que celles ayant déjà été commises, et à en tirer des leçons.

Même les entreprises n'ayant jamais été responsables de la production de biens non conformes aux normes de sécurité devraient s'assurer d'éviter le pire, car tout fabricant de biens de consommation peut faire l'objet d'un rappel.

Les erreurs se répètent

On peut comprendre que la Chine domine depuis un certain temps les débats publics entourant les rappels de jouets. Après tout, 80 % des jouets rappelés aux États-Unis en 2006 avaient été fabriqués là-bas. Mais 68 % des 25 rappels avaient pour objet des failles conceptuelles.

La Commission américaine de sécurité des produits de consommation met constamment à jour une liste publique des principaux risques inhérents à certains articles et des principaux motifs de rappel. Ce sont des erreurs de conception – arêtes tranchantes, longues cordes, petites pièces détachables, par exemple – qui sont à l'origine des trois quarts de tous les rappels de jouets aux États-Unis depuis 1988. En outre, les mêmes erreurs se répètent année après année, en dépit du fait que le nombre de jouets retirés du marché par mesure de sécurité ne cesse d'augmenter.

Notre recherche a nécessité une étude systématique de quelque 600 rappels de jouets aux États-Unis, entre 1988 et 2007, ainsi que des entretiens avec des ingénieurs, des chefs d'entreprise et des organismes de défense des droits des consommateurs. Elle nous a permis de dégager plusieurs méthodes permettant de réduire les erreurs de conception.

« Il faut aller à l'encontre de la tendance à la réduction des budgets affectés au design et aux essais. »

Les entreprises devraient instituer une culture d'ouverture encourageant le personnel à rapporter toute erreur de conception, avec la promesse d'en tenir compte. Pour mettre en place une telle culture, il suffit que les gestionnaires se montrent réceptifs aux idées et aux critiques du personnel.

Chaque entreprise devrait aussi tirer des leçons des événements : dès qu'un vice de conception est découvert, elle devrait examiner et améliorer les systèmes et les processus à l'origine de l'erreur relevée. En outre, elle devrait adopter quatre attitudes proactives.

S'informer

Les fabricants doivent prendre connaissance des rappels des

Et la musique fut! SOIRÉE-BÉNÉFICE

DE LA FONDATION CANADIENNE LOUIS PASTEUR

Venez assister en exclusivité à un récital du **grand virtuose Alain Lefèvre**, le pianiste et compositeur canadien qui poursuit une brillante carrière internationale sur les plus prestigieuses scènes du monde.

En participant à cet événement, vous soutenez la FCLP et contribuez ainsi à l'amélioration de la santé publique au Canada et ailleurs dans le monde.

La Soirée-bénéfice 2008 aura lieu le **mardi 25 novembre prochain**, au Parquet du Centre CDP Capital, 1000, Place Jean-Paul-Riopelle, à Montréal.

Aussi au menu : **cocktail dînatoire et prix de présence.**

Réservez vos billets dès maintenant au coût de **350\$** chacun.

Dons et commandites acceptés.



Aidez nos chercheurs à trouver!



FONDATION CANADIENNE
LOUIS PASTEUR

1370, rue Notre-Dame Ouest Montréal (Québec) H3C1K8 T 514 845-4747 poste 224 F 514 845-4748
info@fclp.ca • www.fclp.ca

Votre personnel est-il trop souvent absent du travail?

Les conflits minent-ils votre environnement de travail?

Vos employés ont-ils des problèmes de performance?

Subissez-vous les effets négatifs des comportements difficiles de certains de vos employés?

Les **solutions** à ces problèmes ne se trouvent pas par hasard...

www.posactionplus.com



stratégies

produits concurrents, des tendances générales en matière de rappel, des problématiques pouvant mener à des rappels, des commentaires des autorités de réglementation et même, des revues médicales, qui font parfois état de problèmes sanitaires résultant de l'usage d'un produit ou de son utilisation erronée. Ainsi, dix ans avant le premier rappel de jouets comportant de petits aimants en 2006, des études médicales avaient rapporté des cas de perforation intestinale chez des enfants ayant avalé de tels objets. Malgré cet avertissement, des fabricants, qui ignoraient vraisemblablement le problème, ont continué de produire des jouets comportant des aimants.

Tester

Mettre à l'épreuve la sécurité de vos produits est indispensable. Trop de fabricants de jouets testent l'attrait de leurs produits auprès des consommateurs, mais n'en font pas autant pour évaluer leurs caractéristiques de sécurité. S'il tombe sous le sens que les constructeurs automobiles recourent à des mannequins pour tester la réaction de leurs véhicules en cas de collision, les fabricants peuvent déceler les risques potentiels de plusieurs produits en observant des gens les utiliser dans des situations réalistes. De tels tests pourraient à tout le moins leur permettre de fournir des modes d'emploi et des avertissements plus explicites.

Écouter ses employés...

Pressés de lancer un produit sur le marché, les fabricants négligent souvent les préoccupations des ingénieurs

concepteurs et des responsables des essais, ou minimisent l'importance de leurs commentaires. Selon le livre *It's No Accident: How Corporations Sell Dangerous Baby Products*, de Marla Felcher, Graco a ainsi lancé, en 1989, un berceau sans dispositif empêchant le bébé de glisser dans un coin et d'y suffoquer, et ce, en dépit des avertissements de ses ingénieurs. Ce n'est qu'après la mort de plusieurs nourrissons que Graco a finalement rappelé les 160 000 unités vendues.

... et ses clients

Passer en revue les commentaires de consommateurs susceptibles de mettre en lumière des vices de conception. En septembre 2007, on a rappelé un million de berceaux Simplicity parce que leur paroi coulissante pouvait se détacher et former un espace où l'enfant risquait de rester coincé et de s'asphyxier. Plus de trois ans auparavant, plusieurs consommateurs avaient rapporté le problème au fabricant, mais en vain, selon une enquête du *Chicago Tribune*.

Pour arriver à faire tout cela adéquatement, il faut aller à l'encontre de la tendance à la réduction des budgets affectés au design et aux essais. Cela nécessite aussi la création d'équipes chargées d'analyser les innombrables informations utiles disponibles, depuis les données concernant les rappels jusqu'aux plaintes des consommateurs. Et il faut que la coordination de ces équipes relève des plus hautes instances organisationnelles - c'est-à-dire de la haute direction, qui doit absolument conserver une vue d'ensemble. ■

Se préparer à toute éventualité

par Jean-François St-Pierre, directeur de la librairie Coop HEC Montréal

Discipline créée en 1982 à la suite de la crise du Tylenol empoisonné, la gestion de crise a montré qu'aucune entreprise, même la mieux gérée, n'est à l'abri d'une crise. Pensez à Maple Leaf, qui a récemment défrayé les manchettes à cause de produits contaminés par la *Listéria*.

Pourtant, plusieurs gestionnaires nient encore un tel risque. Selon Richard Thibault, spécialiste du domaine, la question n'est pas de savoir si la crise frappera un jour, mais quand. Dans son guide *Comment gérer la prochaine crise*, l'auteur propose une méthode pour s'y préparer. Quelles sont les caractéristiques d'un plan de gestion de crise idéal ?

Comment dresser ce plan et l'intégrer, étape par étape, aux activités courantes de l'organisation ? L'auteur illustre le tout par des exemples de politiques et de méthodes.

Ce livre offre aux gestionnaires les outils nécessaires pour intervenir efficacement avant, pendant et après la crise. Ainsi, comme le souligne l'auteur, un plan de gestion de crise s'avérera toujours un sain investissement.

Comment gérer la prochaine crise

Richard Thibault, Les Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'entrepreneuriat, 2008, 228 pages

Un GROS merci aux milliers de professionnels...

...qui depuis 20 ans nous font confiance

TREMPLIN

16-17 décembre
17-18 février
www.tremplin.ca

HEC MONTRÉAL

jccm Jeune Chambre de commerce de Montréal

présentent le colloque

À VOS POSTES!

Prenez votre place aujourd'hui et inventez l'organisation de demain
23 octobre 2008 à HEC Montréal de 8 h 30 à 15 h 30

Ce colloque d'une journée vous propose de réfléchir activement aux grandes tendances qui caractériseront les organisations et les leaders de demain.



Animateur principal :
Laurent Simon
Professeur agrégé,
HEC Montréal



Co-animateur :
Luc Bélanger-Martin
Chargé de formation,
HEC Montréal

DES RÉALITÉS ET DES DÉFIS : LE POINT DE VUE DES PRÉSIDENTS



Monique Leroux
Présidente et
chef de la direction,
Mouvement Desjardins



Yannis Mallat
Président
directeur général,
Ubisoft Montréal



Javier San Juan
Président
directeur général,
L'Oréal Canada



Sylvain Vincent
Associé directeur,
Est du Canada,
Ernst & Young

ILS PRENNENT LEUR PLACE : L'EXPÉRIENCE DES JEUNES LEADERS



Julie DesGroseilliers
Nutritionniste,
Saveurs Nutrition,
finaliste du Concours
provincial
ARISTA de la JCCM



Jean-François Fortin-Verreault
Directeur adjoint,
Ressources humaines,
CHUM



Sylvain Leclerc
Vice-président,
usine Saint-Laurent,
Bombardier
Aéronautique



Frédéric Michel
Président de la JCCM
et directeur principal,
Services-conseils,
KPMG



Stéphanie Raymond-Bougie
Cofondatrice de
Génération d'idées,
présidente sortante
de la JCCM et avocate,
Heenan Blaikie

Prix : 125\$ + taxes pour les membres de la JCCM
150\$ + taxes pour les non-membres de la JCCM
625\$ + taxes (5 billets)

www.hec.ca/cadresetdirigeants/programmes/avp.htm
Information et inscription :
chantal.brunseau@hec.ca - 514 340-6010

Secrétariat à la jeunesse Québec

DÉFI de l'entrepreneuriat jeunesse

Desjardins

ERNST & YOUNG La qualité dans tout ce que nous faisons

les affaires

stratégies management

Diminuer le stress, c'est possible

Le coin du coach. Le manque d'outils appropriés est souvent une cause de tension chez les employés.

par Florent Francoeur, CRHA, pdg de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec

Près d'un travailleur québécois sur deux affirme être très ou plutôt stressé à son travail. C'est ce que révèle un sondage CROP effectué en février pour l'Ordre des CRHA et CRIA du

Québec. Qui plus est, plus de la moitié des répondants estiment que le stress augmente dans leur milieu de travail. De son côté, l'Organisation mondiale de la santé a prédit qu'en

2020, les troubles liés au stress, telles les maladies cardiaques et la dépression, représenteront les deux premières causes d'invalidité. D'ailleurs, selon Statistique Canada, le stress,

l'anxiété et la dépression sont la première cause des absences de courte et longue durées.

Résultat, des coûts farouches pour les employeurs : invalidité, absentéisme et présentéisme, baisse de productivité, roulement élevé, etc.

On sait maintenant que le stress peut être occasionné par diverses pressions dans l'environnement professionnel : mauvaises conditions d'emploi, surcharge de travail, ambiguïté des rôles, conflits, responsabilités trop lourdes, relations difficiles avec les supérieurs et les collègues...

La santé des travailleurs est capitale pour l'avenir des organisations. Il faut donc voir à la situation avant qu'elle n'empire. Votre objectif, en tant que gestionnaire, sera d'instaurer un milieu de travail sain pour vos employés.

Des pratiques efficaces

Mais comment vous y prendre, concrètement, pour diminuer le stress et favoriser la santé de votre personnel ? Sachez qu'il existe des pratiques qui sont efficaces.

Avant tout, une bonne gestion des conditions de travail. Organisez-vous pour que vos employés disposent de l'équipement nécessaire pour leurs tâches. Le manque d'outils appropriés est souvent la première cause de stress. Voyez à ce que l'espace de travail soit bien aménagé.

Repensez l'organisation du travail : analysez les fonctions et les processus et redéfinissez les rôles et responsabilités de façon plus équitable, si néces-

(REPÈRES)

Des signaux qu'il faut prendre au sérieux chez vos employés : difficulté à se concentrer, hésitation à prendre des décisions, isolement, agressivité inexplicable, maux de tête sont quelques-uns des symptômes faciles à remarquer et qui devraient sonner l'alarme.

saire. Et n'hésitez pas à refuser un projet lorsque votre équipe est déjà débordée.

Mettez en place des mesures permettant de mieux équilibrer le travail et la vie personnelle : horaires flexibles ou sur mesure, semaine comprimée, réduction volontaire de travail, garderie sur les lieux du travail, congés pour raisons personnelles, etc. Ainsi, vos employés seront moins tiraillés entre leurs diverses obligations, donc moins stressés.

Faites participer vos employés aux décisions, demandez leur avis sur un nouveau dossier. Écoutez leurs préoccupations. Partagez leurs problèmes. Cela implique bien sûr un dialogue, une communication à double sens avec les membres de votre équipe. S'ils ont l'impression que leurs idées comptent, ils seront plus détendus et enthousiastes. Évidemment, une bonne communication suppose que vous faites aussi connaître les résultats obtenus.

À propos de résultats, rappelez-vous que des gestes très simples de reconnaissance du travail accompli, posés régulièrement, suscitent la fierté chez les travailleurs qui se sentent ainsi valorisés. L'évaluation annuelle du rendement peut aussi être une bonne occasion de récompenser les efforts d'amélioration d'un employé.

Et surtout, vous devez favoriser un climat de travail où le rire peut éclater; c'est un signe manifeste de bonne entente et de confiance dans l'équipe. Encouragez l'entraide et la consultation entre collègues. Promouvez la tolérance également. Tâchez de repérer les tensions et de régler les conflits interpersonnels dès qu'ils se manifestent.

Des bénéfices étonnants

Si le stress des travailleurs a des effets nocifs sur l'organisation, une bonne gestion de la santé au travail a des conséquences positives et directes, notamment en matière de rendement, de recrutement et de fidélisation.

Toutes les études le démontrent : le bien-être des travailleurs mène à une meilleure productivité pour l'organisation. En outre, l'entreprise qui mise sur un bon climat de travail augmente considérablement son pouvoir d'attraction et de fidélisation. Son image d'organisation en santé lui permet ainsi de devenir un employeur de choix. L'investissement dans la création d'un environnement de travail sain pour les employés s'avère donc éminemment rentable. ■

Carrières

LE GROUPE COMAGEST INC

Société spécialisée en développement d'entreprises depuis 1972, offrant des services personnalisés aux petites et moyennes entreprises au niveau du financement, achat/vente/fusion, marketing et production.

Recherche candidats dynamiques âgés entre 30 et 45 ans désirant participer à sa croissance.

REPRÉSENTANT CONSEILLER ANALYSTE

Nature du poste:

- Prospection, rencontre, analyse et évaluation des besoins de clients potentiels.

Qualifications spécifiques:

- Baccalauréat en administration des affaires, un MBA serait un atout.

Qualifications générales:

- Proactif, axé sur les résultats;
- Minimum 5 ans d'expérience avec succès dans la vente de services;
- Connaissance du milieu manufacturier;
- Bon communicateur, aptitudes à l'organisation et aux relations interpersonnelles;
- Bilingue;
- Connaissance avancée d'Excel, Word et PowerPoint.

Rémunération: Commission* + participation = 100 000\$ et +

*Avances sur commission

Début de l'emploi: Immédiatement

Veuillez noter que cette annonce s'adresse aux candidats ayant du succès dans la vente de services professionnels et désirant se surpasser

Envoyer votre CV par fax à 514-595-6094 à l'attention de Charles Paiement ou par courriel cpaiement@comagest.com

Pour plus d'information, visitez notre site web www.comagest.com

CLUB DE PRESSE BLITZ

LE RÉPERTOIRE DES MÉDIAS DU CANADA

26000 inscriptions/contacts

(514) 722-5128
1-888-819-3282

www.datablitz.com

aussi :

BLITZ 24

SÉRVICE UNIQUE DE MESSAGERIE EN

"CIRCUIT DE PRESSE"

(514) 593-7399

www.blitz24.com



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE



La Conférence régionale des élus de l'Estrie, l'Université de Sherbrooke et la Corporation de développement économique de l'Estrie sollicitent des candidatures pour combler un nouveau poste de :

DIRECTEUR (TRICE) DU DÉFI

Le DÉFI est une initiative estrienne dont la mission est de créer un environnement propice pour accroître la croissance économique, la profitabilité et la productivité des entreprises estriennes par l'innovation. Il a pour objectifs de mettre en œuvre un plan d'action pour que les entreprises estriennes prennent connaissance des meilleures pratiques de commercialisation, d'amélioration de la productivité ainsi que de R&D et d'innovation, et tirent avantage des ressources et des technologies des institutions d'éducation, de recherche et de transfert de technologie. Le DÉFI vise également à renforcer, dynamiser et coordonner le réseau de l'innovation de l'Estrie et appuyer les créneaux d'excellence et les créneaux en émergence.

DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS :

Relevant de la Corporation de développement économique de l'Estrie, le (la) titulaire du poste aura comme responsabilité la gestion et l'actualisation du DÉFI.

Plus particulièrement, il ou elle aura à :

- Assurer la mise en œuvre et le suivi du plan d'action DÉFI pour assurer le succès des entreprises;
- Rassembler et mobiliser l'ensemble des acteurs du système régional d'innovation;
- Assurer les activités de communication de portée régionale;
- Mettre en place et assurer la gestion de l'équipe DÉFI;
- Préparer, animer et faire les suivis des rencontres du comité des gouverneurs du DÉFI.

PROFIL DE COMPÉTENCES :

- Expérience concrète des dynamiques des PME, de l'innovation et du développement économique;
- Capacité à bâtir et à animer un réseau;
- Compétences dans les nouvelles tendances en productivité, innovation et transfert technologique;
- 5 années d'expérience pertinente, préférablement en entreprise;
- Formation universitaire dans une discipline pertinente;
- Français et anglais lu, parlé et écrit;
- Atout : connaître les dynamiques régionales, la structure économique et les divers secteurs d'activité économique de l'Estrie.

Les personnes intéressées doivent faire parvenir leur curriculum vitae par courriel, par télécopieur ou par la poste, accompagné d'une lettre, au plus tard le **31 octobre, avant 16 h** à l'attention de :

Marie-Hélène Wolfe - Directrice générale
Conférence régionale des élus de l'Estrie

230, rue King Ouest, bureau 300, Sherbrooke (Québec) J1H 1P9
Télécopieur : 819 563-7800 / Courriel : creestrie@creestrie.qc.ca

Seules les personnes retenues pour une entrevue seront contactées.

La rémunération et les avantages sociaux offerts sont concurrentiels. - Le lieu de travail principal est à Sherbrooke.

Série Engagement dans la communauté

La semaine prochaine, nous vous parlerons de KPMG

Le bureau québécois de KPMG est, parmi les grands bureaux de ce cabinet comptable du Canada, celui qui affiche le plus fort taux de participation des employés à son programme de bénévolat « KPMG à l'oeuvre ». Chaque année pendant un mois, plus de 500 employés offrent un coup de main à une vingtaine d'organismes, effectuant une foule de tâches, qui vont de la plantation d'arbres au lavage de fenêtres et au traitement de données.



investir le trimestriel

RÉORGANISEZ VOS FINANCES

La crise financière frappe durement les épargnants. Ce n'est pas le temps de paniquer, ni de se lancer aveuglément en Bourse. Nous vous suggérons plutôt de revoir les fondements de vos finances personnelles, de vos épargnes à votre hypothèque en passant par vos valeurs mobilières. Vous pourrez ainsi bâtir votre propre plan personnel de stabilisation financière.

page 68



[Illustration : PisHier]

Dix titres solides pour revenir en Bourse

p. 70

La Banque Laurentienne mise sur les créneaux traditionnels

p. 74

Nos tableaux des résultats trimestriels

pp. 78 à 81



COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS



Leader de la formation des administrateurs

~ Gouvernance des caisses de retraite

Pour porter un regard éclairé sur les nouveaux enjeux des caisses de retraite, dans un contexte où les lois changent et où les stratégies de placement et la gestion des risques évoluent.

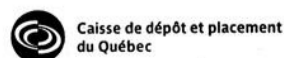
Montréal: 6, 7 et 8 novembre 2008
Coût: 2 950 \$ (repas et matériel didactique inclus)

~ Gouvernance et services financiers

Pour comprendre et mieux maîtriser les règles et les bonnes pratiques de gouvernance de l'industrie, de s'outiller pour mieux évaluer les risques et développer une relation de confiance avec les investisseurs, le public et les consommateurs.

Québec: 13, 14 et 15 novembre 2008
Coût: 2 950 \$ (repas et matériel didactique inclus)

Partenaires fondateurs



www.cas.ulaval.ca
418 656-2630

Comment mettre de l'ordre dans vos finances

Finances personnelles. Crise financière oblige, adoptez les meilleures pratiques afin de préserver votre capital.

Les temps difficiles que nous vivons constituent un moment propice pour mettre de l'ordre dans ses finances. Au lieu de vous ruer sur les aubaines en Bourse ou de tenter de prédire le rebond, pourquoi ne pas instaurer votre propre plan personnel de stabilisation financière ?

« L'épargnant ne peut pas agir sur la Bourse, mais il peut améliorer son sort en agissant sur ce qu'il contrôle », souligne Adrian Mastracci, président de KCM Wealth Management.

Voici un tour d'horizon des meilleures pratiques à adopter.

Créez un fonds de prévoyance

Le Canada n'a pas connu de récession majeure depuis 1991. Dix-sept ans peuvent avoir fait oublier un sage conseil : mettre de côté de trois à six mois de salaire pour parer à la possibilité de perdre son emploi, rappelle Dan Hallett, président de Dan Hallett & Associates.

Les cadres peuvent patienter jusqu'à un an avant de trouver un nouvel emploi, selon les spécialistes en ressources humaines. Plus la rémunération est élevée, plus on doit mettre de l'argent de côté afin d'éviter d'avoir à réduire brusquement son train de vie.

Cette réserve de placements sûrs permet aussi de mieux dormir quand les marchés flanchent et contribue à préserver le capital, dit Sylvain De Champlain, président de De Champlain Services financiers. **D. Beauchamp**

Réglez vos dettes

Après s'être donné ce coussin financier, on devrait porter son regard sur ses dettes, car on part perdant avec des marges de crédit, des prêts à la consommation et des soldes de cartes de crédit impayés, dit Bruce Gill, gestionnaire chez Dorchester Gestion de placements.

Il est presque toujours plus avantageux de rembourser une dette que d'investir, car le taux d'intérêt d'un prêt est habituellement plus élevé que le rendement que procurent les placements, surtout ces jours-ci.

De plus, le consommateur doit garder en tête qu'il paie ses frais d'intérêt après avoir déjà été imposé sur son salaire. Or, il en coûte de 11,65 à 19,75 % d'intérêts sur les soldes impayés des cartes de crédit des banques, et jusqu'à 28,8 % pour celles des détaillants. Rien ne justifie de payer de tels taux d'intérêt. **D. Beauchamp**

Rééquilibrez votre portefeuille

Avec la chute des cours boursiers, il y a de bonnes chances que la répartition d'actifs de votre portefeuille ne corresponde plus à vos objectifs de placement et à votre tolérance au risque.

Si votre portefeuille était composé à parts égales d'actions et d'obligations et que vous avez peu modifié sa composition depuis un an, il est probable que vos actions comptent maintenant pour 35 à 40 % de votre portefeuille, et les obligations, pour environ 60 à 65 %.

« On devrait alors rééquilibrer le portefeuille en diminuant les obligations et en augmentant les actions », dit Jean-Pierre Duguay, conseiller financier à la Financière Banque Nationale.

Il ne s'agit pas d'un geste facile à poser dans le contexte actuel, mais vous avez intérêt à le faire afin de profiter de la remontée éventuelle des cours. Vous pouvez cependant attendre que les marchés se stabilisent avant de procéder au rééquilibrage de votre portefeuille. **J. Gagnon**



[Illustration : PisHier]

Assurez vos dépôts

Plusieurs pays ont relevé le plafond de garantie des dépôts bancaires en cas de faillite d'une institution financière.

Les États-Unis ont fait passer le montant des dépôts assurables de 100 000 à 250 000 \$ US, tandis que l'Irlande assure maintenant les dépôts à un montant illimité pendant deux ans.

Au Canada, par contre, le montant des dépôts garantis demeure fixé à 100 000 \$ par personne et par institution financière. Ce plafond vaut autant pour les institutions ayant une charte québécoise (les Caisses populaires Desjardins) que pour celles régies par l'assurance. Ainsi, les sommes figurant dans les comptes d'épargne, les comptes chèques ainsi que les certificats de placement garanti (CPG) et autres dépôts à terme dont l'échéance est de cinq ans ou moins, sont protégés par l'assurance-dépôts. Les comptes en devises étrangères, eux, ne sont pas assurés.

Les dépôts dans un compte enregistré (REER et FERR) sont considérés comme une personne distincte. Ils sont donc protégés séparément de vos épargnes qui se trouvent dans des comptes ordinaires (hors REER et FERR). Les comptes conjoints sont également assurés séparément.

« Le plafond de 100 000 \$ tient compte des dépôts détenus dans toutes les succursales d'une même banque », indique le planificateur financier Gaëtan Veillette. Si vos dépôts sont supérieurs à 100 000 \$, vous pouvez contourner cette limite en répartissant vos épargnes dans plusieurs institutions financières.

Par ailleurs, les CPG à taux fixe de cinq ans dans lesquels on investit 100 000 \$ ou moins représentent le placement le plus avantageux parmi ceux qui sont sans risque.

Actuellement, le plus généreux CPG de cinq ans qui n'exige aucun dépôt minimum est celui d'ING Direct : il procure un rendement annuel de 4,5 %. Y. Clérouin

Choisissez bien votre hypothèque

Il est plus compliqué que jamais de choisir entre l'hypothèque à taux fixe et l'option à taux variable.

Les prêteurs hypothécaires ont récemment réduit les rabais de taux, et certains ont même mis fin à la tendance historique d'établir le taux variable en fonction du taux préférentiel. Ils offrent un taux équivalant au taux préférentiel majoré de 1 %. En conséquence, l'écart entre les taux variable et fixe s'est rétréci.

« Respecter sa capacité de payer et comprendre le mécanisme du taux variable constituent la base du choix d'une hypothèque. Il faut éviter de prendre une décision précipitée », dit Daniel Lebœuf, consultant en financement hypothécaire chez Multi-Prêts.

Tout dépend de sa tolérance au risque. Il serait téméraire de jouer au devin pour anticiper les fluctuations des taux d'intérêt.

En ce moment, une solution de compromis – un terme de deux ou trois ans – peut contribuer à réduire l'anxiété des propriétaires nerveux, selon Yvon Boucher, directeur de la succursale de BMO Banque de Montréal à Boucherville.

Aux acheteurs d'une première maison, il suggère de choisir un taux à plus long terme, car le budget de ces acquéreurs est habituellement plus serré.

Selon M. Boucher, l'emprunteur doit aussi tenir compte de ses projets personnels avant de faire son choix.

Il recommanderait un prêt hypothécaire à taux variable à une personne qui songe à changer d'emploi ou à déménager.

D. Renaud

Repérez les titres solides

Les meilleures occasions de placement à long terme émergent souvent pendant les crises, répètent les gourous financiers.

Toutefois, l'ampleur de la crise du crédit – et le risque que celle-ci provoque un long marasme économique néfaste à la rentabilité des entreprises, milite pour une approche prudente, disent les conseillers. Il est donc préférable de doser ses achats et de se faire pointilleux dans le choix des titres et des fonds, suggèrent MM. Hallett et Mastracci.

Avant d'agir, un investisseur dont l'horizon de placement est de plus de cinq ans devrait dresser une liste de candidates de placement solides qu'il peut acheter graduellement.

Michel Marcoux, président d'Avantages Services financiers, suggère aussi d'échelonner ses achats de fonds communs sur 18 mois, en y consacrant un montant fixe tous les mois.

En pages 70 et 71, nous vous présentons 10 grandes entreprises nord-américaines de divers secteurs susceptibles de surmonter la crise du crédit et de connaître une forte croissance lors de l'éventuelle reprise. D. Beauchamp

Planifiez vos pertes fiscales

La planification de ses pertes fiscales constitue un élément clé de toute stratégie de placement. « En 2008, cet exercice aura une importance bien

spéciale compte tenu de l'état des marchés », dit Gaëtan Veillette, planificateur financier.

Cette revue annuelle constitue un moment privilégié pour revoir la composition du portefeuille et de se départir des titres dont les perspectives semblent peu convaincantes.

Cet exercice est également utile dans le cadre d'une planification financière à long terme. « Les pertes servent à réduire la facture fiscale de l'année. Les investisseurs oublient souvent qu'elles peuvent aussi être utiles pour se donner de la flexibilité pour les prochaines années », mentionne M. Veillette.

Une perte fiscale peut être reportée indéfiniment aux années subséquentes. Il est utile de retarder la réalisation d'une perte si on prévoit empocher un gain substantiel au cours de l'année suivante, comme la vente d'un immeuble ou d'une partie de son portefeuille qui affiche un important gain potentiel.

Précisons que les investisseurs doivent effectuer la vente de leurs titres d'ici le 24 décembre pour qu'elle soit comptabilisée comme une perte fiscale pour l'année 2008. D. Renaud

Retraités, réévaluez vos sorties de fonds

Que faire si vous arrivez à la retraite et que vos épargnes ont fondu ? Le capital accumulé pourrait être insuffisant si les rendements boursiers

demeurent faibles pendant plusieurs années.

Si vous craignez que vos épargnes soient insuffisantes, songez à réduire le montant que vous retirerez au cours des premières années de votre retraite.

En effet, plusieurs études démontrent que les sommes retirées les premières années de sa retraite sont les plus coûteuses, car elles ne peuvent pas être réinvesties les années suivantes, ce qui vous privera des gains d'une éventuelle reprise boursière.

Si vous devez vendre des titres pour combler vos besoins en liquidités, songez à emprunter de l'argent et à reporter la vente de vos actions si vous êtes convaincu qu'elles demeurent un bon placement, suggère Richard Dorval, conseiller stratégique, planification et solutions retraite, au Groupe financier Banque Nationale. Cette stratégie comporte toutefois des coûts et des risques.

Si vous avez mal planifié vos sorties d'argent et que vous avez négligé d'investir dans des obligations, il faut corriger le tir, car il y aura d'autres crises, prévient M. Dorval. J. Gagnon

Améliorez la répartition de vos actifs

C'est dans les marchés tumultueux qu'une répartition d'actif appropriée, soit la place réservée aux actions et aux obligations en portefeuille, prend tout son sens.

La règle pratique, qui veut qu'on soustraie son âge du nombre 100, pour établir la proportion du portefeuille qu'on doit consacrer aux actions, offre une bonne grille d'analyse, selon M. Hallett (voir notre tableau).

Par exemple, un investisseur de 70 ans qui aurait placé 30 % de ses avoirs en Bourse et 70 % dans les titres à revenu fixe, aurait subi une perte de 8,6 % depuis le début de 2008, malgré la chute moyenne de 30 % des cours boursiers. Il n'y a pas là de quoi devoir restreindre son train de vie.

Par contre, un investisseur de 30 ans qui aurait consacré 70 % de son portefeuille aux

actions, aurait essuyé une perte plus lourde de 25,4 % en 2008. Après cinq ans de marché haussier, une telle baisse est dure à avaler, mais n'est pas dramatique. Le jeune investisseur a en effet 35 autres années de revenus devant lui avant de prendre sa retraite. S'il épargne 5 000 \$ par année, c'est un capital de 175 000 \$ qu'il pourra encore faire fructifier.

C'est lors des replis violents de la Bourse que la diversification joue le mieux son rôle, indique M. Mastracci. Par exemple, si les Bourses du BRIC (Brésil, Chine, Inde et Russie) ne comptent que pour 5 % du portefeuille d'actions et 3 % du portefeuille entier, leur chute de 66 %, ampute seulement 3,3 % du capital du portefeuille d'actions et 1,9 %, de celui de l'ensemble du portefeuille équilibré.

D. Beauchamp

Impact de la dégringolade boursière sur différents types de portefeuilles

Âge	Règle pratique : 100 moins son âge = répartition en actions	Répartition en titres à revenu fixe	Chute boursière en 2008 ¹ : - 38,0 %	Rendement des oblig. en 2008 ² : 4,0 %	Rendement du portefeuille en 2008
90 ans	10 %	90 %	- 3,8 %	3,6 %	- 0,2 %
80 ans	20 %	80 %	- 7,6 %	3,2 %	- 4,4 %
70 ans	30 %	70 %	- 11,4 %	2,8 %	- 8,6 %
60 ans	40 %	60 %	- 15,2 %	2,4 %	- 12,8 %
50 ans	50 %	50 %	- 19,0 %	2,0 %	- 17,0 %
40 ans	60 %	40 %	- 22,8 %	1,6 %	- 21,2 %
30 ans	70 %	30 %	- 26,6 %	1,2 %	- 25,4 %
20 ans	80 %	20 %	- 30,4 %	0,8 %	- 29,6 %
10 ans	90 %	10 %	- 34,2 %	0,4 %	- 33,8 %

¹ Indice MSCI Monde au 9 octobre 2009. ² Obligations canadiennes de 1 à 5 ans au 9 octobre.

investir le trimestriel

Dix titres nord-américains solides pour revenir progressivement en Bourse

Placement. Une stratégie pour parer aux imprévus et profiter d'une éventuelle reprise durable.

par Dominique Beauchamp et Bernard Mooney > dominique.beauchamp@transcontinental.ca; bernard.mooney@transcontinental.ca

Même si les Bourses mondiales ont enregistré des rebonds historiques à la mi-octobre, d'importants risques continuent de planer sur l'économie et les marchés financiers.

Les titres pourraient ainsi être soumis à une forte volatilité au cours des prochains mois, ce qui doit inciter les épargnants à redoubler de prudence.

Pour les investisseurs courageux, conscients des risques, capables de les assumer et ayant un horizon de placement d'au moins trois ans, nous avons choisi 10 titres nord-américains aux assises financières solides qui peuvent aider leur portefeuille à affronter les pires conditions économiques et à profiter d'une éventuelle reprise boursière durable.

Notre méthode

Nous avons sélectionné les 10 sociétés à l'aide de StockPointer, le logiciel d'analyse de titres basée sur la valeur économique ajoutée.

Nous avons demandé à StockPointer de déterminer les sociétés ayant une valeur boursière de plus de 10 milliards de dollars (GS) aux États-Unis, et de 1 GS au Canada, un rendement du capital d'au moins 10 %, tout en offrant aux investisseurs un rendement du dividende d'au moins 3 %.

Nous avons exclu les titres jugés trop chers, c'est-à-dire ceux dont l'évaluation dépasse de 20 % la valeur actuelle du bénéfice dégagé par l'exploitation courante.

Pour mettre davantage l'accent sur la solidité financière, nous avons aussi éliminé les sociétés dont l'endettement dépasse 20 % du capital.

Pour illustrer jusqu'à quel point ce critère est sévère, des titres comme ceux de Colgate, General Mills, Power Corporation et Wal-Mart Stores ont été éliminés de notre sélection.

Nous avons ensuite choisi les titres les moins chers selon StockPointer (en fonction du ratio cours-valeur intrinsèque).

TITRES CANADIENS

Société de placement AGF

Neuvième fournisseur de fonds communs au Canada, Société de placement AGF a les reins solides pour se signaler dans une industrie dont la valeur dépend de la santé des marchés.

La chute des Bourses diminue l'actif qu'elle gère et les ventes de parts de ses fonds, ce qui affaiblira ses marges au cours des prochains trimestres. Ses bénéfices pourraient baisser de 17 % à 1,70 \$ par action en 2009, prévoient certains analystes.

Toutefois, AGF reste rentable et dégage des flux de trésorerie excédentaires de son exploitation, car la gestion de fonds requiert peu de dépenses. Elle utilise ces excédents pour rembourser des dettes et racheter des actions. De plus, elle verse un dividende élevé de 7 %.

La chute de 48 % de son titre depuis un an reflète l'effet prévu du marché baissier sur sa rentabilité à court terme.

Corus Entertainment

Le radiodiffuseur et propriétaire de chaînes de télé spécialisées Corus Entertainment se distingue des autres médias, car il tire 43 % de ses revenus des redevances sur l'abonnement au câble et à la télé par satellite.

La société a renouvelé, en septembre, ses objectifs pour 2009 : une augmentation de 6 % de son bénéfice d'exploitation.

Le ralentissement économique freine la croissance de ses revenus en radio, mais le lancement des chaînes *Teletoon Retro*, *Cosmopolitan TV* et *HBO Canada* stimuleront les revenus de ses chaînes spécialisées et payantes.

La société contrôlée par la famille Shaw a une approche axée sur les intérêts des actionnaires, note Carl Bayard, analyste chez Genuity Capital. Corus verse son dividende tous les mois.

Elle vient aussi d'instaurer un programme de réinvestissement de dividendes qui permet à ses actionnaires d'acheter de nouvelles actions sans frais.

Husky Energy

Contrôlée par le milliardaire Li Ka-Shing, de Hong-Kong, Husky Energy est une des plus importantes sociétés pétrolières intégrées au pays.

Ses principaux gisements de pétrole sont situés en Alberta et en Saskatchewan, mais Husky produit aussi du pétrole en Chine, au Groenland et en Libye.

Les producteurs pétroliers dotés d'un bon bilan, qui dégagent des flux excédentaires élevés et qui n'ont pas de projets coûteux à financer sont les mieux placés pour traverser les difficultés actuelles, affirme Jason Bouvier, analyste chez RBC Marchés des Capitaux.

Le producteur aura remboursé toutes ses dettes d'ici la fin de l'année et a les moyens de verser un dividende supplémentaire de 1 à 2 \$ par action. Il peut aussi dégager des flux de trésorerie excédentaires même si le pétrole descend à 70 \$ US la baril sans avoir à réduire ses dépenses en capital, estime M. Bouvier.

Labrador Iron Ore

Premier producteur de minerai de fer au Canada, Labrador Iron Ore est une fiducie solide en raison de sa structure inusitée et de son bilan sans dette. Elle est également fiable, car elle a régulièrement augmenté ses distributions dans le passé.

Elle possède une participation de 15 % dans la Compagnie minière IOC, qui lui verse des redevances et des commissions sur chaque tonne de minerai vendue.

La fiducie profite donc de la fermeté des prix du minerai, mais subit peu les effets de la hausse des coûts de production, explique Robin Kozar, de RBC Marchés des Capitaux.

Ses réserves d'une durée de 35 ans à Terre-Neuve-et-Labrador, ses gisements encore inexploités et le faible risque lié à leur développement la distinguent des autres producteurs.

Convaincue qu'il y a une bonne demande pour son minerai de qualité, IOC investit 800 millions de dollars (MS) pour accroître sa production.

Reitmans

Le premier détaillant de vêtements pour femmes au pays, Reitmans, ne doit plus miser sur une croissance aussi élevée qu'au cours des dernières années; les femmes sont moins portées à dépenser et la baisse du huard risque de gruger ses marges en 2009.

Toutefois, Reitmans a fait ses preuves en préservant sa rentabilité pendant les périodes difficiles.

Elle dégage des flux de trésorerie excédentaires de son exploitation et peut compter sur des liquidités de 214 MS. Cette encaisse représente 41 % de sa valeur comptable et témoigne de la prudence du détaillant octogénaire, indique Neil Linsdell, de Partenaires Versant.

Ces liquidités donnent à Reitmans les moyens de racheter ses actions, de relever son dividende et d'acquiescer d'autres détaillants. Elle a d'ailleurs récemment nommé à la présidence de son conseil un spécialiste des acquisitions, John Swidler, associé du cabinet RSM Richter.

TITRES AMÉRICAINS

3M

On peut difficilement trouver société industrielle plus diversifiée que 3M, le fabricant des papiers autocollants *Post-It*.

Présente dans 60 pays, 3M fabrique des produits utilitaires pour les secteurs du transport, de la santé, de la consommation, du matériel de bureau, de la sécurité, de l'électronique, etc.

L'année dernière, 3M a réalisé presque les deux tiers de ses revenus de 24,5 milliards américains (GS US) à l'extérieur des États-Unis. Son bénéfice de plus de 4 GS US (5,60 \$ US par action) équivaut à une marge bénéficiaire nette exceptionnelle de 16,7 %.

Les analystes prévoient une hausse de 8 % de son bénéfice, à 5,89 \$ US par action en 2009. Son titre se négocie à un ratio modeste de 8,8 fois le bénéfice prévu l'an prochain, qui est inférieur à la croissance moyenne de 11 % du bénéfice prévue pour chacune des cinq prochaines années.

PIGEON VOYAGEUR vs COURRIEL

Dans le choix de votre agence, être ^{très} vieux n'est plus un avantage!



le trimestriel investir

► ConocoPhillips

ConocoPhillips, de Houston, est une pétrolière intégrée présente dans une quarantaine de pays. Elle détient 20 % de la pétrolière russe Lukoil. Ses réserves prouvées atteignent 10,6 milliards de barils de pétrole au 31 décembre 2007, en comptant sa part de Lukoil.

L'année dernière, Conoco a produit 1,9 million de barils de pétrole par jour. La direction prévoit un rythme de 1,8 million cette année.

Les dernières prévisions des analystes fixaient le bénéfice par action à plus de 12 \$ US en 2008 et à 11,68 \$ US en 2009.

Pour les cinq prochaines années, les experts prévoient une croissance annuelle de 9 % de son bénéfice, selon First Call.

La chute du prix du pétrole depuis juillet a fait descendre son titre à une évaluation déprimée de quatre fois le bénéfice prévu en 2008.

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson est une géante parmi les grandes : ses revenus ont atteint 61,1 G\$ US en 2007, et elle exploite 250 entreprises dans 57 pays. Elle est devenue synonyme de stabilité, car elle a accru son dividende chaque année depuis 45 ans et ses ventes ont progressé sans interruption depuis 75 ans.

Elle tire 24 % de ses revenus des produits de consommation, 41 % des médicaments et 35 % des équipements médicaux.

Sa croissance ralentira à partir du troisième trimestre, car Johnson & Johnson a perdu les droits exclusifs sur son médicament *Risperdal* contre la schizophrénie. Les ventes de ce médicament, qui s'établissaient à 3,4 G\$ US en 2007, pourraient tomber à 2,3 G\$ US cette année et à 793 M\$ US en 2009, selon Catherine Arnold, de Credit Suisse.

La direction se prépare toutefois à cette éventualité depuis quelques années : elle a réduit ses coûts et investi dans plusieurs nouvelles voies de croissance.

Le titre se négocie à 12,7 fois le bénéfice prévu cette année (4,50 \$ US par action). Son bénéfice par action devrait augmenter de 5 %, à 4,71 \$ US en 2009, selon First Call. Les analystes prévoient une croissance annuelle de 8,2 % du bénéfice au cours des cinq prochaines années.

Pfizer

Pfizer est l'une des plus importantes sociétés pharmaceutiques au monde, avec des revenus de 48,4 G\$ US l'an dernier.

Malgré la stagnation de son chiffre d'affaires depuis quelques années, Pfizer demeure très rentable : sa marge bénéficiaire nette s'est

Coup d'œil financier sur nos 10 choix de placement

Entreprise	Symbole boursier	Valeur boursière (M\$)	Dette à long terme par rapport à l'actif total ¹ (%)	Rendement de dividende (%)	Secteur d'activité	Ratio cours-valeur intrinsèque ²	Variation depuis un an (%)
AU CANADA							
AGF, Société de placement	AGFB	1 297	15	7,1	Fournisseur et gestionnaire de fonds communs	0,4	-59
Corus Entertainment	CJR.B	1 190	24	3,8	Télédiffuseur	0,5	-37
Husky Energy	HSE	27 156	11	6,0	Pétrolière intégrée	0,6	-22
Labrador Iron Ore	LIFU	1 080	0	5,9 ³	Producteur de minerai de fer	0,6	-21
Reitmans (Canada)	RETA	1 009	0	4,8	Détaillant de vêtements pour femmes	0,7	-24
AUX ÉTATS-UNIS							
ConocoPhillips	COP	83 030	20	3,0	Pétrolière intégrée	0,3	-37
Johnson & Johnson	JNJ	162 271	11	3,0	Fabricant de produits de bien-être et de santé	0,5	-13
3M Co.	MMM	37 680	18	3,5	Fabricant de produits industriels	0,5	-42
Pfizer	PFE	106 011	0	7,5	Société pharmaceutique	0,4	-38
Verizon Communications	VZ	73 917	19	6,6	Fournisseur de services de télécommunications	0,5	-43

¹ Établie à la fin du dernier trimestre. ² Cours divisé par la valeur intrinsèque par action mesurée par StockPointer en fonction de la valeur actuelle des futurs bénéfices économiques; plus le ratio est faible, plus le titre est sous-évalué. ³ Labrador Iron Ore verse une distribution régulière de 0,50 \$ par trimestre, mais aussi des distributions supplémentaires; en 2008 ses distributions totales devraient procurer un rendement de 10 ou 11 %

Source : StockPointer, données en date du 9 octobre 2008.

établie à 31,3 % en 2007 et devrait atteindre 32,3 % cette année, selon M^{me} Arnold, de Credit Suisse.

La pharmaceutique se restructure en vue de la perte de la protection du brevet de son médicament-vedette *Lipitor*, en 2011. Ce médicament contre le cholestérol a produit des revenus de 12,6 G\$ US en 2008 et a compté pour une grande part du bénéfice de la société.

Les financiers prévoient que le bénéfice croîtra de 3,2 % annuellement au cours des cinq prochaines années. C'est pourquoi son titre s'échange à seulement 6,3 fois le bénéfice prévu cette année et à moins de 6 fois celui prévu en 2009, selon First Call.

Verizon Communications

La new-yorkaise Verizon Communications est l'une des plus importantes sociétés de téléphonie au monde. Ses revenus se sont établis à plus de 93 G\$ US et son bénéfice d'exploitation, à 15,6 G\$ US, en 2007. Elle compte 69 millions de clients pour ses services de téléphonie traditionnelle et sans fil.

En juin, Verizon a annoncé l'achat d>Alltel pour 5,9 G\$ US au comptant, en plus de prendre en charge sa dette de 22,2 G\$ US.

Les dirigeants de Verizon prévoient tirer des économies de 1 G\$ US dès la deuxième année

de l'intégration d>Alltel. Malgré la crise du crédit, tout indique que la transaction sera finalisée d'ici la fin de l'année.

Les analystes prévoient une augmentation de 9 % de son bénéfice en 2009, à 2,84 \$ US par

action, selon First Call. Le titre vaut 9,8 fois le bénéfice prévu en 2008.

La croissance annuelle prévue du bénéfice de Verizon au cours des cinq prochaines années est de 8,3 %.

LA PRIVATISATION D'HYDRO-QUÉBEC

Une source d'enrichissement pour les citoyens du Québec

Déjeuner-causerie en compagnie de Claude Garcia, ancien président de Standard Life

Institut économique de Montréal
Des idées pour enrichir le Québec

Le mercredi 12 novembre 2008 - 11h45 à 14h

Hôtel Omni Mont-Royal - Salon Printemps - 1050, rue Sherbrooke Ouest
Coût: 60 \$ / place • 420 \$ / table de 8

Réservation obligatoire* :
joindre Bennie Petkova, au 514 273.0969 (p. 2221) • bpetkova@iedm.org

*Nombre de places limitées

Partenaire média **les affaires** Commanditaires de saison

HayGroup
Vézina Lebeau
PATRIMOINE DUNDEE

Pour plus de renseignements concernant les possibilités de commandites, merci de prendre contact avec Katherine Vanda au 514 273.0969 (p. 2232)



Le nouvel art de vivre ...maintenant accessible.



www.squarephillips.com

1195, Place Phillips
MONTREAL (Québec)
H5B 3C9
Tél. : 514.395.1193
1.866.395.1193
Télec. : 514.395.1192

Le Square Phillips
HÔTEL & SUITES

investir le trimestriel

Obligations : les perspectives sont floues

Revenu fixe. Le marché pourrait être touché par l'augmentation de nouvelles émissions de titres gouvernementaux

par Jean Gagnon > jean.gagnon@transcontinental.ca

La crise financière fait en sorte que les perspectives du marché obligataire sont plus

difficiles que jamais à établir. D'un côté, les emprunts que les gouvernements devront

effectuer pour financer les plans de sauvetage du système financier causeront une forte

augmentation de l'offre d'obligations : cela aura pour effet de faire baisser la valeur mar-

chande des obligations, et inversement, de faire augmenter les rendements.

De l'autre côté, la crise financière poussera les économies américaine et européenne en récession. Les banques centrales seront alors portées à réduire le plus possible les taux d'intérêt, ce qui augmentera l'attrait des obligations.

Hausse du rendement des obligations à long terme

Depuis la faillite de Lehman Brothers, le 15 septembre, le rendement des obligations à moyen et à long termes a beaucoup augmenté, faisant chuter leur valeur marchande, note Guy Liébart, président de Gestion Sodagep. Seuls les rendements sur les titres de court terme, comme les obligations dont l'échéance est de moins de cinq ans, et surtout les bons du Trésor, ont baissé.

Le Canada n'y a pas échappé. Entre le 15 septembre et le 13 octobre, le rendement des obligations du Canada de 10 ans est passé de 3,45 à 3,82 %, et celui des obligations de 30 ans, de 3,99 à 4,32 %. Les obligations du Québec ont également peiné : le rendement de celles dont l'échéance est de 10 ans a grimpé de 4,43 à 5,07 %.

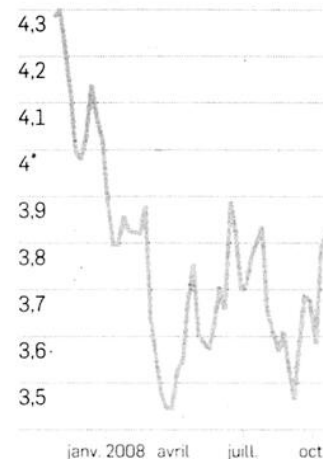
Les obligations de sociétés ont été encore plus éprouvées. Le rendement des obligations de la Banque Royale échéant en 2013, soit une échéance de seulement cinq ans, est passé de 4,97 à 6,03 %.

« La nationalisation partielle du système bancaire sera éventuellement financée par beaucoup de nouvelles émissions d'obligations, ce qui risque de causer une hausse des rendements », avance M. Liébart.

Les mesures annoncées le 13 octobre par les gouvernements européens, et le lendemain par le gouvernement américain, permettront aux gouvernements de souscrire au capital des banques et de garantir les prêts interbancaires. « Cela devrait colmater la crise financière, mais il faudra aussi gérer la récession », souligne Paul-André Pinsonnault, économiste principal, revenu fixe, à la Financière Banque Nationale.

Par conséquent, les banques centrales baisseront à nouveau les taux directeurs avant la fin de l'année, selon lui.

Reste à voir si les réductions de taux des banques centrales se traduiront par des baisses équivalentes des rendements

Rendement des obligations du Canada de 10 ans

Source : Bloomberg, au 14-10-2008

des obligations à moyen et long termes.

À cause de l'augmentation de l'offre d'obligations, l'écart entre les taux à court terme et ceux à long terme devrait s'accroître, pense l'économiste de la Financière.

Il prévoit que le rendement des obligations du Trésor américain de 10 ans atteindra 4,375 % au cours de la prochaine année. Il était de 3,86 % le 13 octobre.

Les obligations de sociétés

Les perspectives de rendement des obligations de sociétés sont également difficiles à déterminer.

« Il est sûr que l'économie s'affaiblira », dit Yvan Fontaine, premier vice-président de la firme Addenda Capital.

Mais contrairement à ce qui se produit pour les obligations gouvernementales, un ralentissement économique fait habituellement grimper le rendement des titres de sociétés.

En effet, un ralentissement entraîne une détérioration de la qualité du crédit des entreprises, c'est-à-dire leur capacité de rembourser le capital ainsi que les intérêts de leurs emprunts.

Dès que le climat économique s'améliorera, la situation s'inversera et l'écart entre les rendements des obligations de sociétés et celles des gouvernements s'amenuisera.

La performance relative des titres de sociétés sera alors meilleure, dit Yvan Fontaine. Le mot d'ordre demeure la prudence, car l'ensemble des taux obligataires devrait monter, selon lui. ■

UNE DES MEILLEURES AFFAIRES EN VILLE.

ACHAT
VENTE

6,99 \$ ou 9,99 \$*

Devenez admissible à un tarif UNIQUE aussi bas que 6,99 \$

3X

PLAFORMES PUISSANTES DE NÉGOCIATION

Choisissez parmi 3 plateformes puissantes de négociation et des services, incluant Power E*TRADE Pro

OPÉRATIONS GRATUITES

100 OPÉRATIONS GRATUITES*

Changez aujourd'hui et obtenez 100 opérations gratuites

E*TRADE
CANADA

Le choix quotidien de milliers d'investisseurs.

www.etrade.ca

1-888-769-3723

E*TRADE Canada est un service de Société de valeurs mobilières E*TRADE Canada (courtier à escompte - comptes d'exécution seulement), membre du FCPE. E*TRADE, E*TRADE Canada, le logo de E*TRADE Canada et le logo en astérisque sont des marques de commerce ou des marques déposées de E*TRADE FINANCIAL Corp. ou de ses filiales et sont utilisés avec sa permission. E*TRADE Canada ne donne pas de conseils de placement. Vous devez vous fier à vos propres conseillers. *Sujet à des conditions. Pour des détails, y compris sur l'admissibilité, visitez le www.etrade.ca. Les frais sur les opérations U.S. sont facturés en dollars U.S. Frais de marché et de courtage électronique (ECN) applicables aux opérations effectuées avec la plateforme Power E*TRADE Pro en sus. *Sujet à des conditions. Pour des détails, y compris sur l'admissibilité, le dépôt minimum et le rabais maximum sur les commissions, veuillez visiter www.etrade.ca.



Bernard Mooney

bernard.mooney@transcontinental.ca

Fausses croyances à propos de la crise

Il y a 10 ans, presque jour pour jour, les marchés financiers étaient secoués par une grave crise dont l'épicentre était situé en Asie.

De nombreux épargnants ont fui les Bourses asiatiques, bien déterminés à ne plus jamais investir dans cette partie du monde. Ils se sont alors réfugiés dans les plus grandes multinationales, pour la plupart américaines.

C'étaient des placements sûrs, croyaient-ils. Mais en fait, c'était la pire chose à faire, car l'évaluation de ces titres atteignait un sommet.

Comment éviter une telle erreur ?

La seule façon est de comprendre les marchés, et surtout, de pousser son analyse au-delà des manchettes.

Car lorsque la Bourse s'effondre, elle fait les manchettes. Mais c'est alors que plusieurs informations trompeuses sont véhiculées.

Par exemple, on mentionne souvent les salaires des dirigeants de Wall Street comme étant un élément déclencheur de la crise actuelle. C'est une affirmation irréféchie, mais pas sur-

Les mesures prises par les autorités monétaires rendent le contexte très différent de celui de 1930.

prenante quand on sait que l'envie est un des plus importants travers humains.

Il est vrai que la rémunération des patrons de Wall Street défie le bon sens. Mais c'est vrai aussi pour tous les salaires des patrons de plusieurs autres secteurs d'activité.

Par contre, au-delà des salaires en eux-mêmes, c'est la structure de la rémunération dans l'industrie financière qui est à la source du problème. Ce qui est très différent. Il est tout autant critiquable que les vendeurs de prêts

hypothécaires soient récompensés en fonction du nombre de prêts consentis, sans égard à la qualité de ceux-ci.

Dépression ? Quelle dépression ?

Les commentateurs ne peuvent s'empêcher de mentionner le mot qui fait trembler : dépression. On l'entend de plus en plus.

D'un côté, c'est normal compte tenu des dégâts subis par la Bourse.

Mais de l'autre côté, cela reste un concept flou, comme je l'ai réalisé lorsqu'un lecteur m'a demandé quelle était la définition économique précise de ce concept.

Euh... je ne sais pas, lui ai-je répondu (j'ai consulté le site Depression.com, mais cela ne m'a pas aidé !) Tout ce qu'on sait, c'est que la dépression est une récession grave qui dure plusieurs années.

Ce qui est fantastique, c'est qu'on parle tant de dépression, bien qu'aux États-Unis, l'économie n'a pas encore reculé officiellement. Pas même durant un petit trimestre !

Il ne faut toutefois pas se leurrer. L'impact économique réel demeure la grande inconnue dans cette crise. Avant la dégringolade, l'économie américaine avait déjà commencé à ralentir sérieusement depuis environ un an.

La tourmente financière des dernières semaines n'aidera pas, c'est certain. La chute boursière, l'effondrement du prix des maisons et la hausse du taux de chômage créent les conditions parfaites pour que l'économie tombe à tout le moins en récession.

Par contre, on peut relever certains éléments positifs. Il y a près d'un an que la Réserve fédérale tente de stimuler l'économie, et plus récemment, d'innombrables mesures énergiques ont été prises à l'échelle mondiale. Les autorités monétaires veulent éviter – et presque à tout prix – une dangereuse contagion.

Dans ce sens, le contexte est fort différent de celui des années 1930. ■

N'oubliez pas de donner votre opinion sur mon blogue, sur LesAffaires.com.

**Le monde a besoin de créativité.
Comment votre entreprise
peut-elle se contenter d'un
simple comptable ?**

Vous avez besoin d'un comptable en management accrédité. Avec ses compétences en stratégie, en management et en comptabilité, les CMA créent de nouvelles perspectives d'affaires pour votre entreprise. Pour en savoir plus : comptablescreatifs.org

CMA Comptables
en management
accrédités

investir le trimestriel

Banque Laurentienne : Réjean Robitaille mise sur les créneaux traditionnels

Profil boursier. Il entend suivre à la lettre le plan de match que son institution s'est fixé.

par Jean Gagnon >jean.gagnon@transcontinental.ca

Gros plan Les Affaires

500

Chaque mois, nous vous présentons le profil détaillé d'une société figurant à notre classement des 500 plus grandes entreprises du Québec, publié chaque année en collaboration avec le magazine *Commerce*. Consultez notre classement en tout temps sur LesAffaires.com.

Le bureau du président de la Banque Laurentienne a peu changé depuis plusieurs années : c'est le même décor sobre, le même mobilier classique brun-rouille dans un espace, qui sans être exigü, est de dimensions modestes.

Bref, tout le contraire de la stratégie de la Laurentienne. Car depuis le début des années 2000, trois présidents s'y sont succédé, et la stratégie de l'institution a complètement changé de cap.

« L'histoire a déterminé le carré de sable dans lequel nous allons jouer dorénavant », se plaît à dire Réjean Robitaille, qui occupe le fauteuil du président depuis le 13 décembre 2006.

Il succédait alors à Raymond McManus, qui avait occupé le poste pendant près de cinq ans à la suite du départ d'Henri-Paul Rousseau pour la Caisse de dépôt et placement du Québec.

La croissance et la rentabilité de la Banque Laurentienne avaient subi un ressac important au début de la décennie, à la suite de lourdes pertes sur d'importants prêts consentis à des entreprises comme Têleglobe et Air Canada. Mais ces leçons du passé auront permis à la

Laurentienne d'éviter les embûches créées par la crise du crédit et de recentrer ses activités. À tel point qu'elle affiche le meilleur rendement boursier parmi les banques canadiennes depuis 12 mois.

« Par choix, nous avons adopté un profil de risque très différent de celui des autres banques », dit M. Robitaille. Refusant d'investir dans les produits financiers dans lesquels elle n'avait pas confiance, la Laurentienne a évité d'être emportée dans la tourmente du papier commercial adossé à des actifs (PCAA). Elle n'en détient que pour 20 millions de dollars.

Une année difficile

Bien que la Laurentienne soit sur une belle lancée, Réjean Robitaille n'est pas du genre à regarder l'avenir à travers des lunettes roses. Il reconnaît que la prochaine année sera difficile pour le secteur bancaire. Il s'attend à un long ralentissement de l'activité économique.

« Mais ce qui inquiète le plus, ce sont les coûts de financement des banques, qui ont explosé à cause de la crise du crédit », dit M. Robitaille.

Les banques ont à payer des taux d'intérêt de plus en plus élevés pour obtenir les capitaux qu'elles prêtent ensuite à leur clients.

Miser sur la qualité des services bancaires

Il reste que Réjean Robitaille entend maintenir le cap et ne pas déroger aux trois axes de croissance que la Banque s'est fixés.

D'abord, n'offrir des services bancaires aux particuliers qu'au Québec seulement, en mettant l'accent sur la qualité du service.

« Dans le passé, nous étions trop dispersés, dit M. Robitaille. Ne pouvant pas être tout pour tout le monde, nous sommes revenus à la base et avons effectué un recentrage de ces services au Québec », explique-t-il.

En 2003, la Laurentienne a vendu les 57 succursales qu'elle possédait en Ontario et dans l'Ouest canadien. Quelques années plus tôt, elle avait acquis 43 succursales de la Banque Scotia au Québec. La Laurentienne compte maintenant 156 succursales québécoises, dont 2 Café Espresso et 25 boutiques de services où elle offre ses produits financiers aux particuliers dans une atmosphère de convivialité.

« La stratégie est audacieuse, mais pleine de promesses », juge Jasmin Bergeron, professeur au département de marketing de l'ESG UQAM. Dans un secteur où tout le monde offre des produits similaires, mettre l'accent sur la qualité de la relation avec le client est généralement porteur à long terme, selon lui.

Contrôler le risque des prêts hypothécaires

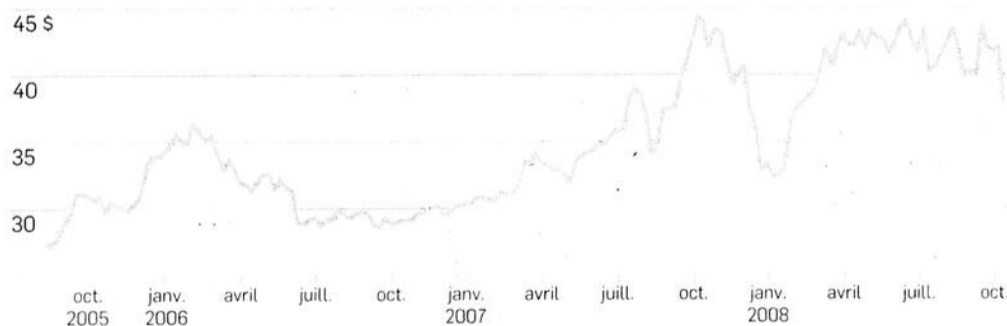
Dans un deuxième axe de développement, la Banque mise sur le secteur des prêts hypothécaires, dont les hypothèques commerciales de valeur moyenne qu'elle offre dans toutes les grandes villes canadiennes.

La titrisation de ses prêts hypothécaires maximise sa croissance. (La titrisation consiste à regrouper les prêts afin de les revendre à des investisseurs, telles les caisses de retraite, et ainsi générer les fonds nécessaires à de nouveaux prêts.) Mais elle utilise exclusivement le réseau de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), qui garantit les prêts. Cela lui a permis d'éviter les problèmes de liquidité qu'ont rencontrés différents produits adossés à des actifs.

« N'étant pas aux États-Unis, nous avons évité d'être impliqués dans la crise des prêts hypothécaires à risque », dit M. Robitaille.

Le secteur des hypothèques commerciales a augmenté de 10 % au cours de chacune des deux dernières années. La diversification géographique de cette activité devrait permettre de

L'évolution en Bourse depuis trois ans (Tor., LB, 37,85 \$)



Potentiel

- > En concentrant ses efforts au Québec, elle peut mieux développer ses services aux particuliers.
- > À l'abri de la crise des hypothèques à risque, elle peut faire croître ses prêts hypothécaires.

Risques

- > Le ralentissement économique pourrait faire grimper les provisions pour pertes sur prêts.
- > Ses activités bancaires sont concentrées au Québec, ce qui la rend dépendante de l'économie de la province.

Rendement

- > 1 000 \$ investi il y a un an vaut 889 \$ le 10 octobre.
- > 1 000 \$ investi il y a trois ans vaut 1 368 \$ le 10 octobre.

Rang dans Les Affaires 500 : 48
Nombre d'employés au Québec : 2 966
(3 289 au total)

Signes vitaux

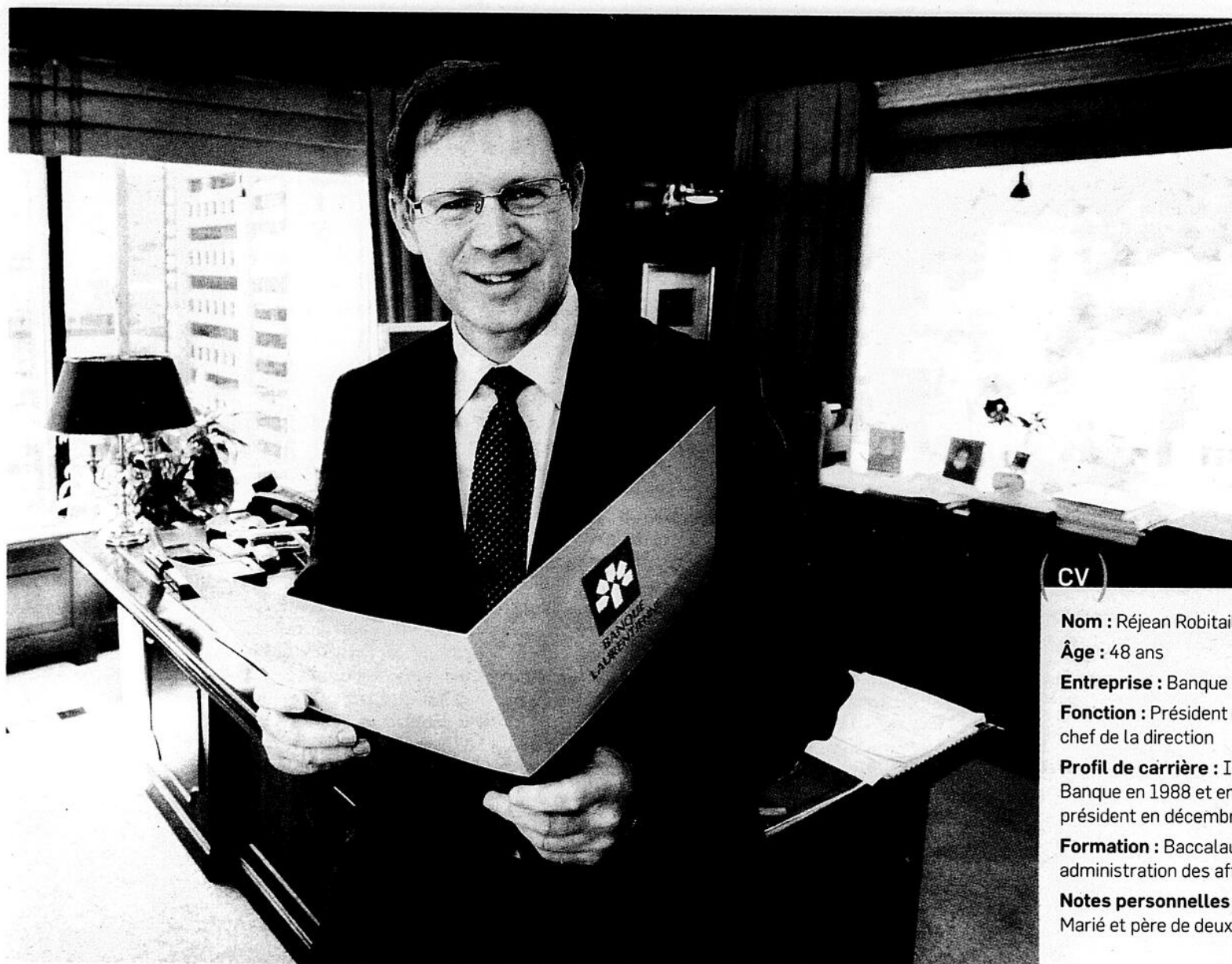
Valeur boursière : 954 M\$
Variation depuis 12 mois : - 15 %
Revenus totaux en 2007 : 583,9 M\$
Croissance des revenus par rapport à 2006 : 8,1 %
Bénéfice d'exploit. en 2007 : 90,1 M\$
Rendement du dividende : 3,8 %

Prévisions pour 2009¹

- > **Bénéfice par action : 4,10 \$**
- > **Rendement de l'avoir des actionnaires : 12 %**
- > **Ratio cours-bénéfice en 2009 : 9**

1 Selon le consensus des analystes

le trimestriel investir



[Photo : Gilles Deliste]

« Par choix, nous avons adopté un profil de risque très différent celui des autres banques. »

Réjean Robitaille

(CV)

Nom : Réjean Robitaille
Âge : 48 ans
Entreprise : Banque Laurentienne
Fonction : Président et chef de la direction
Profil de carrière : Il se joint à la Banque en 1988 et en devient le président en décembre 2006
Formation : Baccalauréat en administration des affaires, HEC
Notes personnelles : Marié et père de deux enfants

► maintenir le rythme. La Laurentienne consent 40 % de ces prêts à l'extérieur du Québec. La titrisation de prêts hypothécaires s'est avérée très rentable au cours de la dernière année, car la baisse des taux d'intérêt augmentait la valeur des prêts et permettait ainsi à la Laurentienne d'en tirer plus de bénéfices.

B2B Trust, un puissant réseau dans le secteur du placement

Le troisième pôle de croissance de la Laurentienne est son réseau bancaire indirect constitué par sa filiale à propriété exclusive B2B Trust, qui était inscrite en Bourse avant 2004.

B2B Trust fournit une plateforme transactionnelle reliant les conseillers en placement de partout au Canada aux fournisseurs de produits, comme ceux de fonds communs.

Cela procure à la Laurentienne un réseau pour offrir des prêts à l'investissement aux acheteurs de titres de placement (conseillers financiers pour le compte de leurs clients).

Pas question de renoncer à la gestion du patrimoine

Contrairement aux autres banques canadiennes, la Laurentienne a diminué sa présence dans le secteur prometteur de la gestion de patrimoine en cédant, en 2005, toutes les actions de BLC-Edmond de Rothschild Gestion d'actifs à l'Industrielle Alliance.

Mais la Laurentienne ne se désintéresse pas pour autant de ce secteur d'activité, souligne Réjean Robitaille : « La gestion de patrimoine est un des fers de lance de l'avenir des activités bancaires. » Et la Banque Laurentienne y sera présente, mais plutôt comme distributeur de produits de placement.

La Banque a vendu la fonction de « manufacturier », mais a conservé la distribution, précise M. Robitaille.

Pour ce faire, elle mise sur son réseau de succursales et sur sa filiale de courtage Valeurs mobilières Banque Laurentienne. Elle pourrait saisir les occasions d'acquisition qui se présentent dans ce créneau, compte tenu des difficultés qui touchent actuellement l'industrie des services financiers.

En bonne entente avec le syndicat

La Laurentienne est la seule banque canadienne dont une partie des employés est syndiquée. Cela lui a toujours valu une mauvaise note de la part d'analystes et de gestionnaires qui y voyaient un désavantage sur le plan de la flexibilité et du coût de la main-d'œuvre.

« La Banque Laurentienne sera intéressante lorsqu'elle se sera débarrassée du syndicat », lance Benjamin Horwood, président de Value Contrarian Asset Management.

« Il y a beaucoup de mythes autour de cette question », rétorque Réjean Robitaille, qui assure que la présence du syndicat n'augmente pas les coûts de la Laurentienne.

« Nous avons avec le syndicat une excellente relation établie sur le respect et la communication », dit-il. Une nouvelle convention collective d'une durée de quatre ans – plutôt que de deux ans comme la précédente – a été signée en décembre 2007.

La Banque compte même sur le réseau syndical pour recruter des clients. En 2005, elle a lancé le programme *Complicité* destiné à répondre aux besoins en services bancaires des 550 000 membres de la FTQ et de leur famille. ■

Une croissance moindre en 2009

La Laurentienne devrait être une des rares banques canadiennes à accroître son bénéfice en 2008, mais les analystes s'attendent à ce qu'elle souffre, elle aussi, du ralentissement économique au cours des prochains mois.

Ian de Verteuil, analyste chez BMO Marchés des capitaux, prévoit que la Laurentienne réalisera un bénéfice par action de 4 \$ au cours de l'exercice qui prend fin le 30 octobre, soit une hausse de 15 % par rapport à l'an dernier.

Le bénéfice par action de la Laurentienne a atteint 1,17 \$ par action au troisième trimestre terminé le 31 juillet, ce qui a permis d'augmenter le dividende de 6 %.

Le cours de l'action reflète ces bons résultats. Le titre de la Laurentienne est en hausse de 14 % depuis le début de l'année, alors que ceux des six grandes banques ont tous fléchi.

Toutefois, une baisse des revenus de titrisation et une hausse des pertes sur prêts pourraient ralentir la croissance du bénéfice de la Laurentienne au cours du prochain exercice.

Le bénéfice augmentera d'au plus 5 %

Les analystes consultés par *Les Affaires* prévoient une croissance du bénéfice d'au plus 5 % au cours de l'exercice 2009.

Les bénéfices provenant de la titrisation, c'est-à-dire le regroupement et la vente de prêts hypothécaires, ont atteint 9,9 millions de dollars (M\$) au troisième trimestre.

Après trois trimestres, les bénéfices provenant de cette activité totalisent 25 M\$, alors qu'ils s'étaient établis à seulement 6,4 M\$ pour l'en-

semble de l'exercice précédent. « Nous ne croyons pas que la Banque puisse maintenir le même niveau de bénéfice qu'à ses derniers trimestres », dit Ian de Verteuil.

La Laurentienne a inscrit des provisions pour pertes sur prêts de 10,5 M\$ au troisième trimestre, un montant équivalent au trimestre précédent, note Kevin Choquette, de Scotia Capitaux. Elle a également inscrit une provision générale de 8 M\$, ce qui a gonflé ses provisions du trimestre à 18 M\$. « La situation économique est préoccupante », admet le président de la Laurentienne, Réjean Robitaille.

Le moment était propice pour la Banque Laurentienne d'augmenter ses réserves, car elle a récemment réalisé un gain exceptionnel de 12,9 M\$ grâce à la vente de ses actions de la Bourse de Montréal au Groupe TSX. Ian de Verteuil prévoit que les provisions pour pertes de la Laurentienne atteindront 52 M\$ en 2009.

Un seul analyste recommande l'achat du titre

La prudence des experts à l'égard des perspectives financières se reflète également dans leurs recommandations sur le titre.

D'après Bloomberg, un seul des sept analystes qui suivent le titre en recommande l'achat.

Ils fixent un cours cible qui varie entre 44 et 50 \$ d'ici un an. Selon Jason Bilodeau, de TD Newcrest, le titre s'échange à 9,8 fois le bénéfice par action prévu au cours des 12 prochains mois, comparativement à 8,5 fois pour les six principales banques. J.G.

investir le trimestriel

Les titres des minières sont déprimés, mais rien ne presse de les acheter

Ressources naturelles. La demande mondiale de métaux pourrait continuer de fléchir.

par François Riverin > francois.riverin@transcontinental.ca

Même si la débâcle boursière a fait émerger des aubaines parmi les producteurs miniers, l'incertitude quant à l'ampleur, la durée et les conséquences de la crise financière impose la prudence aux analystes.

Les titres de producteurs de métaux ont perdu en moyenne plus de 50 % de leur valeur par rapport à leur sommet du cycle actuel.

Par exemple, le titre de Teck a reculé de 58 % par rapport à son sommet de 2008, et celui de la brésilienne Companhia Vale Do Rio Doce, de 68 %.

Le prix du cuivre est descendu jusqu'à 2,55 \$ US la livre, une plongée de 40 % par rapport à son sommet.

L'aluminium, dont le prix s'établit maintenant autour de 1 \$ US la livre, se vend 30 %

moins cher qu'à son sommet du printemps.

Selon Fraser Phillips, analyste chez RBC Marchés des Capitaux, les titres miniers se négocient en moyenne à 49 % de moins que la valeur de leur actif net par action (la VAN, qui évalue la valeur actuelle des fonds autogénérés futurs de l'entreprise).

M. Phillips n'exclut pas la possibilité d'un rebond des titres d'ici la fin de l'année, compte tenu de l'écart entre ceux-ci et la VAN.

Toutefois, l'analyse croit que les prix des métaux pourraient baisser davantage. « Les stocks mondiaux sont bas, mais ne cessent d'augmenter, et les indicateurs de la production industrielle régressent », dit-il.

Lors des cycles précédents, les titres ont atteint leur plancher lorsqu'ils se négociaient entre 35 et 40 % sous leur VAN. Certains titres étaient tombés à moins de 50 % de leur VAN.

M. Phillips recommande de réduire la proportion du secteur dans les portefeuilles (les mines et métaux représentent

11,1 % de l'indice S&P/TSX) en attendant la reprise de la demande mondiale de métaux.

Il suggère de limiter les achats aux titres de grands producteurs diversifiés et à quelques plus petits producteurs qui disposent de liquidités abondantes et ayant un bilan solide.

Le producteur de cuivre Freeport McMoRan Copper & Gold et le producteur de charbon Peabody Energy sont les seuls titres nord-américains de grande valeur boursière à figurer parmi ceux qu'il qualifie de « surperformants » dans le secteur.

Parmi les petits producteurs, sa liste compte les canadiennes Anvil Mining et FNX Mining.

Baisse cyclique dans un marché haussier

Tony Robson et l'équipe d'analystes de BMO Marchés des capitaux prévoient aussi que le secteur minier continuera de pâtir jusqu'à la fin du premier semestre de 2009.

« Il s'agit toutefois d'un repli cyclique dans un marché

hausser de long terme », précise M. Robson.

Par la suite, les économies des pays du G7 devraient sortir du marasme et stimuler la demande de métaux. Conjugée à la demande de la Chine, dont l'économie devrait croître de 7 à 8 % par année, la consommation mondiale serait suffisante pour ressusciter le marché haussier des métaux, juge M. Robson.

Il favorise aussi les titres des grands producteurs de métaux. Ces sociétés offrent une diversification de revenus par la variété de métaux qu'elles produisent, et leurs coûts d'exploitation sont faibles.

Elles dégagent des fonds autogénérés abondants et connaissent une croissance intéressante. Leur bilan est solide, sauf dans le cas de Teck et de RioTinto Alcan.

Les minières préférées de M. Robson sont BHP Billiton et Companhia Vale, dont les titres s'échangent à moins de 50 % de leur VAN et à un ratio cours-bénéfice inférieur à 5.

Brian McArthur, analyste minier chez UBS, a quant à lui réduit ses prévisions du prix des métaux de 30 % en 2009 et de 26 % en 2010.

« La demande de métaux a chuté au cours du dernier trimestre et il est vraisemblable que la baisse se poursuivra au cours des 12 prochains mois », soutient M. McArthur.

Bien qu'il ait réduit de 15 à 60 % les cours cibles des titres qu'il suit, le gain attendu reste suffisamment élevé pour qu'il recommande leur achat.

M. McArthur préfère lui aussi les titres de grands producteurs, dont Freeport, Teck et First Quantum. ■

Des aubaines... qui pourraient en rester longtemps

Société	Cours au 7 octobre (\$)	Cours-cible de 12 mois (\$)	Actif net par action (\$)	Ratio dette nette-cap. ^{1,2} (%)
Anvil Mining (Tor., AVM)	3,30	15 ²	18	-21,0
BHP Billiton (NY, BHP) \$ US	42	62 ³	90	10,0
C. Vale Do Rio Doce (NY, RIO) \$ US	12,48	30 ²	45	0
First Quantum (Tor., FM)	27	85 ¹	99	8,6
FNX Mining (Tor., FNX)	6,97	22 ¹	24	-2,4
Freeport McMoRan (NY, FCX) \$ US	38,69	120 ¹	108	33,2
Teck (Tor., TCK.B)	19,96	32 ²	31	44,0

1 Capitalisation = dette totale plus avoir des actionnaires. Un pourcentage négatif signifie que les liquidités dépassent la dette totale. 2 RBC Marchés des Capitaux. 3 BMO Marchés des capitaux

Source : Bloomberg

Baromètre des ressources

L'OR À NEW YORK



MÉTAL	Fermeture ¹ 10-10-08	Variation				
		1 semaine \$ %	3 ^e trim %	1 an %	3 ans %	
MÉTAL						
Aluminium (\$ US la livre)	0,98	-0,04	-4,32	-22,46	-10,57	10,92
Argent (\$ US l'once)	11,74	0,54	4,82	-26,572	-13,80	53,06
Cuivre (\$ US la livre)	2,21	-0,55	-19,98	-26,52	-40,88	23,25
Nickel (\$ US la livre)	5,42	-1,44	-20,99	-27,31	-61,21	-2,37
Or (\$ US l'once) ²	900,50	72,50	8,76	-4,92	21,48	93,24
Palladium (\$ US l'once) ²	190,00	-7,00	4,38	-51,36	-27,93	8,33
Platine (\$ US l'once) ²	1 001,00	42,00	-49,33	-57,39	-46,95	-7,32
Plomb (\$ US la livre)	0,67	-0,09	-11,72	3,77	-62,67	49,60
Uranium (\$ US la livre) ³	51,00	-4,00	-7,27	5,26	-32,00	54,55
Zinc (\$ US la livre)	0,64	-0,07	-10,31	-13,12	-53,81	-2,63
PÉTROLE ET GAZ						
West Texas Int. (\$ US le baril)	80,92	-12,26	-13,16	-27,56	-0,61	28,94
Brent (\$ US le baril, livré à Montréal)	78,82	-13,10	-14,25	-29,86	-3,03	28,66
Essence (NYMEX c US par gallon)	186,20	-42,13	-18,45	-24,86	-9,28	9,70
Gaz naturel (\$ le gigajoule, en Alberta)	6,17	0,16	2,66	-47,8456	9,40	-47,26
BOIS D'ŒUVRE						
2 x4 sap., pin, épin. (\$ US/1000 pmp) ⁴	296,00	-11,00	-3,58	-7,85	-13,20	-15,67
Panneaux OSB (\$ US par 1 000 pi. ²) ⁵	200,00	0,00	0,00	-16,67	-16,67	-52,94
PÂTES ET PAPIERS						
Pâte kraft blanchie (\$ US la tonne) ⁶	858,11	-13,49	-1,55	-0,95	1,59	37,92
Papier journal stand. (\$ US la tonne) ⁷	724,44	0,54	0,07	8,63	31,25	20,88
INDICE RJ/CRB						
	289,89	-11,00	-36,62	-25,336	-11,98	-11,52

1 Prix des métaux au Marché des métaux de Londres (LME) (sauf indication contraire). 2 Prix à Londres, 2^e séance. 3 Prix selon Metal Bulletin. 4 Sapin, pin et épinette, prix des contrats à terme de Chicago. 5 Prix dans le Midwest américain. 6 Indice de prix PIX NBSK calculé par F&X Indexes. 7 Indice de prix PIX US Newsprint 30 lb calculé par F&X Indexes.

Source : Bloomberg

Lisez, suivez et écoutez !

Lisez :
La série **Responsabilité sociale (1 de 2)** dans le magazine **Commerce** de novembre en kiosque le 24 octobre prochain.

Suivez :
Les leaders environnementaux dans le journal **Les Affaires** à compter du 15 novembre prochain.

Écoutez :
Les leaders environnementaux sur lesaffaires.com/environnement à compter du 17 novembre prochain.

Cette série vous est présentée par

L'or devrait regrimper à 1 000 \$ US en 2009

Métaux. Les titres aurifères ont procuré des rendements positifs au cours de six des neuf dernières récessions.

L'injection massive de liquidités par les banques centrales et la baisse des taux d'intérêt favorisent une remontée du prix de l'once d'or à 1 000 \$ US au début de 2009.

« Nous suggérons l'achat de titres de producteurs d'or, car nous croyons que le prix du métal précieux repassera au-dessus de 1 000 \$ US l'once au premier trimestre de 2009 », indique Stephen Walker, analyste chez RBC Marchés des Capitaux.

M. Walker fait remarquer que l'or et les titres aurifères ont procuré des rendements positifs au cours de six des neuf dernières récessions qui ont été accompagnées de baisse substantielles des taux d'intérêt. Le rendement du secteur aurifère a été négatif seulement lors de la récession de 1990, tandis qu'il a été nul dans deux autres récessions.

M. Walker suggère l'achat des titres de Barrick Gold (Tor., ABX, 39,77 \$), Kinross Gold (Tor., K, 17,80 \$) et Goldcorp (Tor., G, 34,17 \$) parmi les grands producteurs nord-américains.

L'or est victime de ventes d'actif forcées

Toutefois, de nombreux observateurs s'attendaient à ce qu'en raison de la crise financière, le prix de l'or offre un meilleur rendement que celui qu'il a affiché jusqu'à maintenant.

L'or se négocie présentement à 832,50 \$ US à Londres, 1,7 % de moins qu'en début d'année et 17 % de moins que depuis son sommet de mars 2008.

Peter Munk, président de Barrick Gold, attribue ce résultat mitigé au fait que l'or est un des seuls placements qui peuvent être vendus à profit, compte tenu qu'il s'est beaucoup apprécié au cours des dernières années.

Donald Coxe, stratège des portefeuilles mondiaux chez Groupe financier BMO, croit aussi que l'or est victime de ventes d'actif forcées.

De plus, le rapatriement aux États-Unis d'investissements dans les pays émergents fait gonfler temporairement la valeur du dollar américain lors de la conversion des devises et, du coup, fait baisser le prix de l'or. « Toutefois, l'injection massive de liquidités par les banques centrales devraient pousser le prix de l'or à des niveaux records lors de la reprise », soutient M. Coxe dans le dernier numéro de la revue *Basic Points*, de BMO. F.R.

Achetez à faible coût.

Pour aussi peu que
7 \$
par transaction

Courtage à escompte TD Waterhouse. Numéro 1 pour une raison.

Meilleurs outils, meilleures transactions.

En période d'incertitude sur les marchés, vous souhaitez pouvoir avoir confiance en votre maison de courtage à escompte. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'investisseurs optant pour des placements autogérés transfèrent leurs actifs auprès de Courtage à escompte TD Waterhouse. En plus d'un faible taux fixe, vous profiterez de ce qui suit :

- des plateformes de négociation personnalisables offrant des cotes de niveau II en continu, une mise à jour dynamique des comptes et la saisie d'ordre rapide par pointage et cliquage;
- le plus grand nombre de recherches sur les placements offertes par une maison de courtage au Canada – pour vous aider à devenir un meilleur investisseur;
- des outils d'analyse technique à la fine pointe de la technologie dotés de la reconnaissance automatisée des données, de trieurs de titres et d'alertes, qui vous permettent de saisir les occasions lorsqu'elles se présentent.

Peut-être est-il temps pour vous de négocier auprès de la maison de courtage à escompte numéro 1 au Canada*. Profitez de l'essai gratuit de 30 jours qui vous permettra de consulter nos recherches et d'utiliser nos outils.

**ESSAI GRATUIT
DE 30 JOURS**
pour consulter les meilleures
recherches sur le marché et
utiliser nos outils

**Visitez le www.tdwaterhouse.ca/francais/essai
afin de profiter d'un essai gratuit de 30 jours
ou composez le 1-800-886-1926 pour en savoir davantage**

TD Waterhouse
La richesse de l'expérience

* Selon les actifs sous gestion et le volume de transactions des maisons de courtage à escompte/en ligne du Canada indiqués par Investor Economics dans le rapport intitulé *Online/Discount Brokerage Market Share Report*, pour le trimestre terminé le 30 juin 2008. Courtage à escompte TD Waterhouse est une division de TD Waterhouse Canada Inc., une filiale de La Banque Toronto-Dominion. TD Waterhouse Canada Inc. – membre du FCPE. TD Waterhouse est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.

investir le trimestriel

Le Top 100 Les Affaires 500

Une sérieuse dégringolade

Trimestre des plus pénibles pour les entreprises composant le Top 100 Les Affaires 500. Quelque 70 % des titres des plus importants employeurs du Québec inscrits en Bourse ont perdu de la valeur du début juillet à la fin septembre.

De nombreux titres ont touché leur cours le plus bas des 52 dernières semaines, voire de plusieurs années. Garda World a subi la pire baisse, soit 87 %, après la publication de résultats trimestriels décevants et après avoir entrepris la revue de ses activités.

Celui qui vit par l'épée périt par l'épée, dit le dicton. Ainsi, l'indice S&P/TSX de la Bourse de Toronto a chuté de 18,2 % au cours du troisième trimestre en raison du repli marqué des prix du pétrole et des matières premières.

Selon RBC Marchés des Capitaux, les sous-indices de l'énergie et des matériaux expliquent 85 % du recul trimestriel du parquet torontois.

La mauvaise tenue de la Bourse canadienne a porté un dur coup à la réputation d'invincibilité du TSX : il a accusé le plus important recul trimestriel parmi les indices boursiers des pays industrialisés.

Les 66 sociétés québécoises et canadiennes de notre Top 100 ont reculé en moyenne de 11,3 %. Cette contre-performance constitue un troisième recul trimestriel consécutif pour ces titres (recul de 6,1 % au premier trimestre et de 11,3 % au deuxième).

Les titres des 34 multinationales de notre Top 100 n'ont fait guère mieux : 29 d'entre elles ont perdu des plumes au troisième trimestre.

La palme de cette débâcle revient à Xstrata, la société mère de Falconbridge, dont le titre a fondu de 44 % en trois mois. Xstrata souffre de la chute des cours du nickel et du cuivre. D.R.

Les meilleurs titres et les pires au troisième trimestre 2008

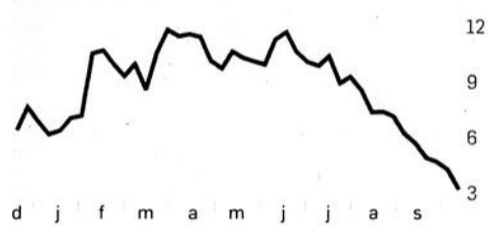
Sociétés	Symbole boursier	Ferm. 30 sept. (\$)	Variation (%) 3 ^e trim. 2008	1 an	Dividende annuel (%)	52 semaines Haut (\$)	Bas (\$)	Cours-bénéfice
LES MEILLEURS TITRES								
Metro	MRU.A	30,88	27,4	-11,8	1,6	35,85	21,00	12,8
Pages Jaunes (Fonds de revenu)	YLOU	9,95	12,4	-26,7	11,8	14,59	8,16	10,4
RBC	RY	50,50	10,2	-8,3	4,0	57,00	39,51	14,7
George Weston	WN	51,46	9,5	-27,5	2,8	71,85	41,70	13,0
Banque CIBC	CM	61,08	8,9	-38,5	5,7	103,64	48,70	n.d.
BMO Groupe financier	BMO	45,95	8,1	-29,3	6,1	66,82	37,60	12,6
Manuvie (Financière)	MFC	38,28	7,3	-6,7	2,7	44,50	33,22	14,3
Canadien National (CN)	CNR	50,78	3,7	-10,5	1,8	61,00	42,51	15,3
BCE (Bell Canada Entreprises)	BCE	36,70	3,2	-8,0	0,0	41,25	31,10	15,4
Banque Scotia	BNS	48,00	2,9	-8,1	4,1	54,00	41,95	13,5
LES PIRES TITRES								
Garda World	GW	1,80	-87,3	-90,3	0,0	20,82	1,20	3,8
Gestion ACE Aviation	ACE.A	7,86	-51,0	-70,5	0,0	30,23	7,58	3,3
IPL	IPI.A	2,10	-46,0	-67,7	0,0	7,00	2,01	35,0
AbitibiBowater	ABH	4,99	-44,6	-82,9	0,0	35,27	4,80	n.d.
Mega Brands	MB	2,49	-38,8	-85,2	0,0	18,05	2,30	n.d.
Transat A.T.	TRZ.B	13,76	-31,8	-61,5	2,6	42,38	13,50	7,2
SNC-Lavalin (Groupe)	SNC	38,48	-31,3	-13,2	1,2	61,95	34,08	21,7
Tembec	TMB	2,50	-28,6	-78,2	0,0	13,87	1,75	n.d.
Canam (Groupe)	CAM	7,30	-27,5	-47,5	2,2	15,98	6,87	7,4
CAE	CAE	8,50	-26,2	-36,5	1,4	13,95	8,04	12,7

Source : Bloomberg

Six entreprises à surveiller

5N Plus

3,75 \$ Tor., VNP



VARIATION 3^e TRIM. : -54,3 % UN AN : -40,1 % VAL. BOURS. : 171 M\$ COURS-BÉN. : 13,4 DIV. : S.O. 1 000 \$ INVESTI IL Y A UN AN VAUT 653 \$

Le titre du fabricant montréalais de métaux et de sels de grande pureté 5N Plus pourrait doubler d'ici un an, à 10 \$, croit Rupert M. Merer, de la Financière Banque Nationale. À son avis, le renouvellement des crédits d'impôt américains destinés à l'industrie solaire et éolienne ainsi que la vigueur des commandes de son plus important client, First Solar, constituent la pierre angulaire de la croissance de l'entreprise. D.R.

AbitibiBowater

1,80 \$ Tor., ABH



VARIATION 3^e TRIM. : -56,3 % UN AN : S.O. VAL. BOURS. : 93 M\$ COURS-BÉN. : S.O. DIV. : S.O. 1 000 \$ INVESTI IL Y A UN AN VAUT 130 \$

AbitibiBowater doit rembourser une dette de 600 millions de dollars en mars et en août prochains. UBS pense qu'elle pourrait subir les contrecoups de la crise mondiale du crédit. C'est pourquoi la société de courtage recommande la prudence à l'égard du fabricant montréalais de papier journal et de produits du bois AbitibiBowater. Toutefois, la forestière tire profit de la chute du dollar canadien, souligne UBS. D.R.

À SURVEILLER de près!

Vivez de la bourse, augmentez vos revenus ou développez une entreprise.

Vous êtes investisseur occasionnel, actif ou néophyte? Vous aimeriez gérer vos activités boursières vous-même? Nous avons une formation adaptée à vos besoins avec suivi personnalisé par des négociants professionnels.

Formations

- Actions (1 semaine)
- Options (2 et 3 jours)
- Investisseur Actif (2 X 3 hrs.) **Nouveau**

Montréal

- 1^{er} novembre
- 22 novembre
- 31 janvier

Québec

- 25 octobre
- à venir

Conférences éducatives gratuites 19 h (Aucune sollicitation, ni vente directe)

5 nov. Longueuil, 12 nov. Drummondville, 17 nov. Laval



La ressource de l'investisseur actif

(514) 666-0304
1 (877) 290-0123

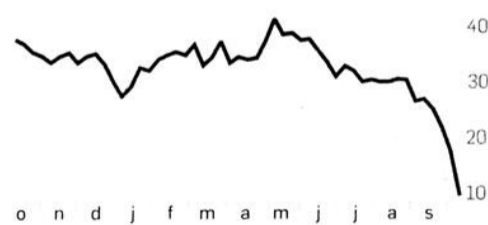
www.daytradercanada.com

Accrédité Emploi-Québec



Alcoa

11,25 \$ us NY, AA

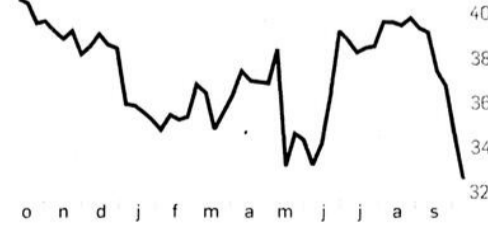


VARIATION 3^e TRIM. : -36,6 % UN AN : -70,5 % VAL. BOURS. : 9,2 G\$ US COURS-BÉN. : 6,1 DIV. : 6 % 1 000 \$ US INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 640 \$ US

L'américaine Alcoa n'est pas au bout de ses peines. Les analystes font preuve d'une grande prudence à l'égard du titre en raison du ralentissement prolongé de la demande mondiale d'aluminium, de la baisse des prix et de la hausse des coûts d'exploitation de l'entreprise. Depuis le début d'octobre, la cible moyenne des analystes a été réduite de 14 %, passant de 36 à 31 \$ US. D.R.

BCE

33 \$ Tor., BCE

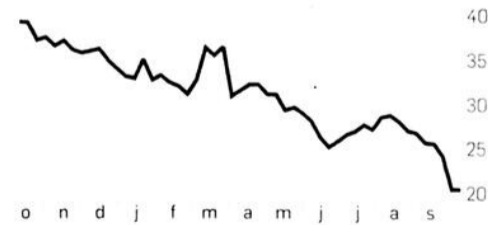


VARIATION 3^e TRIM. : +3,2 % UN AN : -18,8 % VAL. BOURS. : 26,6 G\$ COURS-BÉN. : 7,9 DIV. : S.O. 1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 1 284 \$

La vente de BCE à un consortium piloté par Teachers paraît de plus en plus compromise à l'approche de la date butoir pour la clôture de la transaction (11 décembre). L'un des bailleurs de fonds de la transaction, Royal Bank of Scotland, a dû recevoir l'aide du gouvernement britannique. De plus, l'agence de cotation DBRS a réduit à BBB la cote de crédit de la dette à être émise par les acquéreurs, une note similaire à celles des titres de pacotille. D.R.

General Electric

21,50 \$ us NY, GE

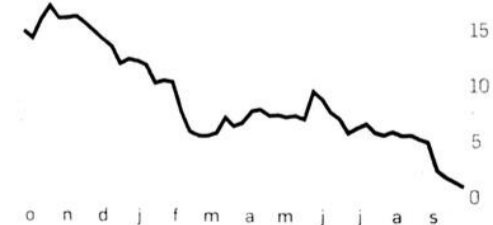


VARIATION 3^e TRIM. : -4,5 % UN AN : -47,6 % VAL. BOURS. : 214 G\$ US COURS-BÉN. : 10 DIV. : 5,8 % 1 000 \$ US INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 676 \$ US

Fort d'une injection de capital de 15 milliards de dollars américains provenant d'une émission d'actions et d'un placement du légendaire investisseur Warren Buffett, le conglomérat General Electric est mieux placé pour traverser la crise du crédit. Les dirigeants sont aux aguets des occasions d'affaires tout en continuant de chercher à améliorer le bilan. GE a été incapable de vendre ses activités dans le secteur des cartes de crédit. D.R.

Nortel Networks

1,75 \$ Tor., NT



VARIATION 3^e TRIM. : -72,0 % UN AN : -89,4 % VAL. BOURS. : 869 M\$ COURS-BÉN. : S.O. DIV. : S.O. 1 000 \$ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT 58 \$

Selon les analystes, Nortel risque de décevoir à nouveau lorsqu'elle publiera ses résultats du troisième trimestre. Le mois dernier, elle a réduit ses prévisions pour le trimestre qui a pris fin le 30 septembre: ses revenus s'établiraient entre 2,6 et 2,9 milliards de dollars américains. Ces prévisions ont été émises peu avant que la crise du crédit ne force ses clientes – les sociétés de télécommunications – à réduire leurs dépenses. D.R.

le trimestriel investir

Les résultats du Top 100¹

Entreprises québécoises et canadiennes	Symbole boursier	Ferm. 10 oct. (\$)	Variation					En 2008 %	1 an %	Rend. ann. 3 ans %	Vol. quot. moyen (00)	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.
			1 semaine \$	%	1 mois %	3 ^e trim. %	Haut						Bas		
AbitibiBowater	ABH	4.99	0.00	0.0	-18.9	-44.6	-75.1	-83.0	-	8	0.0	35.27	4.80	-	
Aliments Maple Leaf	MFI	7.10	-1.09	-13.3	-20.1	-21.8	-52.2	-46.0	-24.9	2895	2.3	15.00	6.85	24.5	
Astral Media	ACM.A	26.01	-6.47	-19.9	-20.0	-0.3	-44.2	-41.9	-7.1	1816	1.9	46.95	25.26	10.2	
Banque CIBC	CM	49.10	-9.40	-16.1	-24.6	8.9	-30.4	-52.1	-8.3	26302	7.1	103.59	47.96	-	
Banque Laurentienne du Canada	LB	37.85	-4.05	-9.7	-14.0	-9.4	13.8	-15.3	11.0	1120	3.6	45.08	31.30	10.2	
Banque Nationale du Canada	NA	42.25	-6.21	-12.8	-21.3	-3.9	-19.2	-23.6	-6.7	10668	5.9	58.50	38.00	15.8	
Banque Scotia	BNS	39.98	-7.18	-15.2	-16.1	2.9	-20.5	-23.2	1.6	37487	4.8	54.00	39.30	11.2	
Banque TD (Groupe financier)	TD	-52.14	-7.29	-12.3	-17.4	-0.3	-25.0	-28.6	0.2	39101	4.7	75.00	49.39	9.3	
BCE (Bell Canada Entreprises)	BCE	33.00	-1.90	-5.4	-15.9	3.2	-16.8	-18.7	6.3	57512	0.0	41.25	31.10	13.8	
BMO Groupe financier	BMO	37.40	-5.10	-12.0	-23.0	8.1	-33.6	-41.7	-9.5	31799	7.3	64.40	35.65	10.3	
BMTC (Groupe)	GBT.A	17.05	-1.45	-7.8	-12.1	0.9	-24.9	-29.7	5.8	102	2.0	24.50	15.02	9.1	
Bombardier	BBD.B	3.50	-1.70	-32.7	-52.7	-22.0	-41.3	-41.6	9.3	110034	2.9	8.97	3.17	7.1	
CAE	CAE	6.40	-1.14	-15.1	-43.4	-26.2	-51.9	-52.2	-6.5	10229	1.9	13.95	5.80	9.6	
Canadien Pacifique (Chemin de fer)	CP	47.10	-2.34	-4.7	-22.6	-15.7	-26.7	-33.6	-1.0	7076	2.1	75.00	43.38	11.4	
Canam (Groupe)	CAM	4.85	-2.50	-34.0	-43.7	-27.5	-65.7	-67.1	-10.8	1393	3.3	15.98	3.73	4.9	
Cascades	CAS	4.57	-1.43	-23.8	-30.4	-6.9	-45.9	-51.8	-16.1	1803	3.5	9.50	3.79	91.4	
CGI (Groupe)	GIB.A	8.93	-0.73	-7.6	-17.6	-8.4	-23.0	-15.7	2.3	12657	0.0	12.02	8.30	10.4	
CN (Canadien National)	CNR	45.72	-0.93	-2.0	-16.9	3.7	-2.0	-14.9	4.3	19394	2.0	61.00	42.51	13.8	
Cogeco	CGO	22.90	-4.85	-17.5	-29.5	0.6	-42.0	-40.7	-2.0	112	1.2	41.00	20.75	9.8	
Cossette Communication	KOS	4.31	-1.19	-21.6	-31.6	-13.0	-60.9	-65.8	-29.7	126	0.0	12.98	4.10	5.5	
Couche-Tard (Alimentation)	ATD.B	13.03	-1.35	-9.4	-9.1	2.0	-28.8	-35.8	-13.4	5014	1.1	20.61	10.11	12.9	
Domtar	UFS	3.10	-1.01	-24.6	-46.5	-9.6	-59.2	-61.4	-25.0	1008	0.0	8.39	2.53	-	
Exfo	EXF	3.50	0.30	9.4	-22.0	-22.3	-29.3	-49.2	-14.7	962	0.0	7.20	2.50	12.4	
Garda World	GW	2.20	-0.38	-14.7	-79.8	-87.3	-85.7	-89.2	-43.1	2344	0.0	20.82	1.20	4.6	
Gaz Métro	GZM.UN	13.30	-1.13	-7.8	-17.1	-3.9	-18.6	-16.2	-8.5	320	9.3	16.40	12.60	10.3	
Genivar	GNV.U	17.50	-2.50	-12.5	-32.7	-10.0	-33.5	-18.9	-	237	0.0	29.50	16.50	10.3	
George Weston	WN	50.53	-5.47	-9.8	0.0	9.5	-6.7	-28.2	-19.3	2283	2.8	70.96	41.70	12.8	
Gestion ACE Aviation	ACE.A	5.06	-1.79	-26.1	-44.8	-51.0	-82.2	-82.9	-35.0	2821	0.0	30.23	4.67	2.1	
Goodfellow	GDL	6.25	-1.44	-18.7	-35.2	-24.8	-49.2	-58.3	-15.0	19	4.8	16.00	6.25	8.2	
Héroux-Devtek	HRX	4.50	-1.00	-18.2	-31.1	-23.0	-53.6	-53.2	4.9	408	0.0	10.00	4.00	7.0	
Imgold	img	4.92	-0.33	-6.3	-6.3	-3.8	-39.2	-40.7	-16.3	17037	1.2	10.25	4.00	12.0	
Industrielle Alliance	IAG	26.74	-5.33	-16.6	-28.1	-1.3	-37.2	-31.5	-0.1	2081	3.7	43.75	25.20	8.8	
ING Canada	IIC	31.75	-7.00	-18.1	-21.6	1.2	-19.9	-29.7	-9.0	1738	3.9	47.00	28.35	10.4	
IPL	IPL.A	2.15	-0.09	-4.0	-28.3	-46.0	-66.9	-67.4	-21.2	31	0.0	7.00	1.99	35.8	
Jean Coutu (Groupe)	PJC.A	6.22	-1.11	-15.1	-24.1	-10.1	-44.3	-53.2	-30.4	4351	2.6	14.00	6.01	-	
Lassonde (Industries)	LAS.A	36.44	-6.06	-14.3	-18.1	-6.5	-10.0	-9.9	1.8	27	2.4	49.99	34.01	8.9	
Le Château	CTU.A	10.49	-1.76	-14.4	-25.1	-2.9	-27.9	-23.6	1.3	249	6.7	15.50	9.25	7.0	
Manuvie (Financière)	MFC	26.63	-9.84	-27.0	-30.1	7.3	-34.4	-36.6	-2.3	44787	3.7	44.50	26.25	9.9	
Magasins Hart	HIS	1.70	-0.15	-8.1	-19.4	-22.9	-50.9	-57.5	-21.1	113	5.9	4.20	1.56	7.4	
Mega Brands	MB	1.89	-0.50	-20.9	-24.4	-38.8	-69.5	-88.5	-56.9	728	0.0	17.03	1.50	-	
Metro	MRU.A	28.15	-2.95	-9.5	-1.4	27.4	6.8	-19.0	-4.8	3447	1.7	35.53	21.00	11.7	
Mines Agnico-Eagle	AEM	47.46	-3.85	-7.5	-4.0	-24.0	-12.8	-10.9	40.8	13870	0.4	82.80	43.80	51.9	
Molson Canada	TPX.B	44.00	-6.00	-12.0	-15.4	-11.6	-13.6	-20.8	7.7	273	1.9	60.32	41.00	-	
Pages Jaunes (Fonds de revenu)	YLO.U	8.15	-1.02	-11.1	-15.5	12.4	-41.4	-42.2	-9.3	22957	14.4	14.59	8.07	8.5	
Power Corporation du Canada	POW	25.61	-4.29	-14.3	-23.2	-0.1	-36.2	-37.4	-3.6	10334	4.5	41.92	25.00	9.0	
Quebecor	QBR.B	19.07	-5.08	-21.0	-30.7	-10.8	-46.7	-50.6	-12.7	1157	1.0	41.94	18.16	4.9	
Quincaillerie Richelieu	RCH	13.78	-3.87	-21.9	-29.3	2.3	-43.0	-45.5	-13.4	176	2.3	25.49	13.60	8.9	
RBC	RY	41.00	-8.23	-16.7	-17.2	10.2	-19.2	-26.4	2.7	58736	4.9	56.24	39.05	11.9	
Reitmans (Canada)	RET.A	15.37	0.40	2.7	-3.9	-0.2	-19.9	-17.6	1.0	950	4.7	19.89	13.65	9.7	
Rogers Communications	RCI.B	29.24	-5.98	-17.0	-21.1	-12.7	-35.0	-39.2	7.9	25229	3.2	50.50	29.01	15.4	
Rona	RON	11.98	0.10	0.8	-15.9	0.2	-29.7	-44.8	-17.7	5361	0.0	22.01	10.26	7.9	
Saputo	SAP	22.28	-2.03	-8.4	-19.3	-13.3	-25.3	-19.0	8.0	2583	2.5	32.99	21.22	15.6	
Sears Canada	SCC	16.20	-1.58	-8.9	-22.1	-23.8	-38.9	-46.2	0.2	840	0.0	33.00	16.01	6.1	
Shermag	SMG	0.10	-0.01	-9.5	-17.4	-13.6	-89.1	-94.4	-68.2	166	0.0	1.99	0.07	-	
SNC-Lavalin (Groupe)	SNC	30.94	-3.11	-9.1	-30.3	-31.3	-35.7	-37.0	8.5	6471	1.6	61.95	27.93	17.5	
Sportscene (Groupe)	SPS.A	12.50	-0.85	-6.4	-6.4	-4.7	-15.3	-16.4	12.0	3	4.8	16.75	12.50	10.4	
Sun Life (Financière)	SLF	25.75	-10.27	-28.5	-37.8	-11.3	-53.8	-51.0	-13.1	22414	5.4	56.50	24.53	6.7	
TELUS	T	35.00	-4.51	-11.4	-12.9	-9.3	-29.2	-38.8	-6.8	9771	5.1	57.78	34.12	10.1	
Tembec	TMB	1.65	-0.84	-33.7	-32.9	-28.6	-73.6	-80.7	-66.4	875	0.0	13.87	1.56	-	
Transat A.T.	TRZ.B	12.85	0.08	0.6	-25.7	-31.8	-63.3	-66.7	-10.4	764	2.8	42.38	10.82	6.8	
Transcontinental	TCL.A	12.92	-0.13	-1.0	-10.6	-15.8	-17.9	-39.7	-13.9	1297	2.5	21.66	11.15	8.0	
TransForce	TFI	5.25	-0.59	-10.1	-34.8	-13.5	-43.2	-53.0	-21.1	2876	7.6	11.80	4.39	6.0	
Uni-Sélect	UNS	20.14	-1.36	-6.3	-15.7	-10.2	-35.9	-35.8	-11.1	108	2.1	31.75	19.56	9.4	
Velan	VLN	11.00	-1.35	-10.9	-9.1	2.0	-27.9	-31.2	-8.6	96	2.9	16.00	10.00	19.6	
Wajax (Fonds de revenu)	WJX.U	22.00	-5.00	-18.5	-33.3	-8.7	-31.4	-39.1	8.8	372	19.6	36.60	20.51	5.0	

Sociétés mères de filiales canadiennes	Symb. boursier	Devise	Ferm. 10 oct.	Variation					En 2008 %	1 an %	Rend. ann. 3 ans %	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.
				1 semaine \$	%	1 mois %	3 ^e trim. %	Haut					Bas		
Alcoa Can. (Alcoa, New York)	AA	\$ US	11.25	-8.0	-41.5	-58.6	-36.609	-69.2	-71.0	-19.2	6.0	44.77	10.51	6.1	
AXA Can. (AXA ADS, New York)	AXA	\$ US	22.90	-8.7	-27.5	-28.4	11.013	-42.3	-49.0	-1.2	6.9	45.12	21.04	-	
Bell Helicopter (Textron, New York)	TXT	\$ US	19.03	-6.2	-24.5	-49.5	-38.911	-73.3	-69.9	-16.8	4.8	74.40	15.00	4.8	
Bridgestone Firestone Can. (Bridgestone, Tokyo)		Yens	1510.00	-235.0	-13.5	-27.9	20.69	-24.0	-41.2	-12.9	1.7	2575.00	1352.00	10.2	
Bureau en Gros (Staples, Nasdaq)	SPLS	\$ US	16.43	-3.6	-17.9	-32.6	-5.263	-28.8	-26.9	-7.7	2.0	26.57	15.15	11.7	
Coca-Cola (Coca-Cola, New York)	KO	\$ US	41.50	-11.1	-21.1	-22.9	1.731	-32.4	-28.3	2.3	3.6	65.59	40.29	14.0	
Compass Can. (Compass Group PLC, Londres)	CPG	Livre	263.00	-76.3	-22.5	-23.4	-9.354	-14.7	-18.4	14.3	4.3	396.25	256.75	14.7	
Costco (Les entrepôts) (Costco, Nasdaq)	COST	\$ US	53.90	-8.7	-13.9	-22.4	-7.428	-22.7	-22.0	6.7	1.2	75.23	51.00	18.2	
CSC Canada (Computer Sciences, NY, CSC)	CSC	\$ US	29.59	-7.3	-19.8	-33.6	-14.197	-40.2	-48.6	-13.6	0.0	60.00	27.69	7.5	
DMR Conseil (Fujitsu LTD ADR, Tokyo)	FJTSY.PK	\$ US	454.00	-172.0	-27.5	-34.0	-26.109	-39.7	-48.6	-15.1	2.2	919.00	442.00	19.6	
Electrolux (Electrolux AB, Stockholm)		Cour.	67.00	-11.8	-14.9	-24.3	3.571	-38.2	-55.3	-6.3	6.3	155.50	63.75	10.0	
Ericsson Can. (LM Ericsson ADR, Nasdaq)	ERIC	\$ US	6.54	-1.5	-18.9	-37.5	-9.327	-44.0	-67.6	-26.7	4.5	20.98	6.07	9.3	
Esterline CMC Électronique (Esterline, NY, ESL)	ELS	\$ US	43.17	-1.9	-4.1	-14.6	20.523	-5.5	-20.9	1.0	1.9	56.01	35.27	40.7	
Falconbridge (Xstrata PLC, Londres)	XTA	Livre	1223.00	-457.0	-27.2	-45.0	-57.356	-65.5	-64.6	-0.9	1.4	4434.00	1112.00	3.8	
Financière Standard Life (Stand. Life PLC, Londres)		Livre	215.75	-34.3	-13.7	-10.7	14.422	-14.6	-26.9	-	5.5	320.00	182.30	8.2	
Goodyear Can. (Goodyear Tire, New York)	GT	\$ US	12.20	-0.4	-2.8	-29.6	-14.133	-56.8	-60.0	-2.1	0.0	31.36	10.22	4.8	
Home Depot Can. (Home Depot, New York)	HD	\$ US	19.75	-4.1	-17.1	-32.1	10.547	-26.7	-41.3	-17.7	4.7	34.25	17.05	9.4	
IBM Can. (IBM, New York)	IBM	\$ US	87.75	-15.7	-15.2	-25.7	-1.325	-18.8	-26.0	4.0	2.3	130.93	83.51	10.8	
Kraft Can. (Kraft Foods, New York)	KFT	\$ US	27.25	-5.8	-17.6	-16.9	15.114	-16.5	-19.9	0.3	4.3	35.29	25.56	14.3	
Labatt (La brasserie) (InBev, Bruxelles)	INB	Euro	32.78	-7.2	-18.1	-									

investir le trimestriel

Mieux vaut ne pas chambouler ses fonds

Conseils. Il n'est pas rentable de régler ses placements sur les mouvements à court terme du marché boursier.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

« Il est fou d'essayer de régler ses placements dans les fonds communs sur les mouvements des marchés », lance André Morin, conseiller en placement chez PWL Capital, à Rivière-du-Loup.

D'ailleurs, si vous vendez vos parts de fonds aujourd'hui, vous ne faites qu'encaisser une perte tout en perdant la possibilité de bénéficier de leur éventuelle reprise, dit pour sa part Dan Hallett, président de Dan Hallett & Associates.

L'épargnant doit aussi être conscient que les classes d'actif, que ce soit les actions, les obligations, l'or et les fonds monétaires, se comportent de façon imprévisible, car de nombreux investisseurs et plusieurs fonds liquident leurs placements afin d'éviter d'autres pertes avant la fin de l'année, ou pour satisfaire les

demandes de rachat de leurs clients.

Au troisième trimestre, seulement 4 des 178 types de fonds ont procuré un rendement positif, indique Morningstar Canada : les fonds de soins de santé, les fonds mondiaux de revenu fixe, les fonds monétaires canadiens et américains ainsi que les fonds canadiens de titres à revenu fixe à court terme.

« Nous ne faisons pas de répartition dynamique entre les fonds, car les marchés sont trop volatils. La crise du crédit frappe tous les types de placement », explique Guy Daigneault, gestionnaire adjoint de portefeuilles à la Financière Banque Nationale, Everest Saint-Lambert.

Les investisseurs devraient aussi tirer une leçon du carnage boursier, selon M. Morin :

il est dangereux de courir les fonds spécialisés, tels que les fonds de ressources ou les fonds des marchés émergents, quand ils sont déjà populaires depuis déjà plusieurs années.

Rééquilibrer son portefeuille en douceur

Les quatre conseillers que nous avons consultés soulignent qu'il est préférable de remanier en douceur son portefeuille de fonds quand il a perdu son équilibre.

Ainsi, la chute des fonds d'actions a probablement ramené leur proportion dans le portefeuille en deçà des balises que l'investisseur s'est fixées à long terme.

L'investisseur peut donc redonner à ces fonds leur répartition d'origine, soit en vendant d'autres fonds dont la place en portefeuille dépasse

les bornes établies ou en investissant de l'argent frais dans les fonds dépréciés, suggère M. Morin.

Chez Avantages Services financiers, un courtier en fonds, Michel Marcoux recommande aux clients dont l'horizon de placement est de plus de 10 ans d'acheter graduellement de nouvelles unités de leurs fonds les plus abattus.

« Nous étalons toujours nos achats sur une période de 12 à 18 mois, surtout quand il s'agit de fonds plus *fonceurs*. De cette façon, l'investisseur achète des fonds qu'il sait dépréciés sans avoir à prédire quand la Bourse touchera le fond du baril », dit-il.

Investir progressivement, sans émotion

Le pessimisme actuel est un moment propice pour instaurer un plan d'investissement régulier par lequel on achète tous les mois un montant fixe de fonds, tout en respectant la répartition de portefeuille qu'on s'est fixée, dit Dan Hallett. Cette pratique a surtout l'avantage de ne pas nous faire prendre de décisions de placement sous le coup de l'émotion, dit-il.

Les investisseurs qui ont déjà un plan d'achat régulier peuvent même envisager d'augmenter la somme de leurs achats pendant les chutes boursières les plus prononcées, suggère M. Daigneault.

L'investisseur obtient ainsi plus de parts des fonds achetés quand leur valeur baisse.

Lorsque la Bourse reprend du mieux, l'impact de la hausse est amplifié, car elle agit sur un plus grand nombre de parts.

« Les études indiquent qu'une telle stratégie peut faire une énorme différence sur les rendements à long terme », dit M. Daigneault.

Les préférences de M. Hallett vont aux fonds d'actions qui pratiquent l'achat de titres sous-évalués, car la chute généralisée des titres en Bourse est un environnement propice à ce que leurs gestionnaires font le mieux, la chasse aux aubaines.

Les investisseurs devraient sélectionner leurs placements parmi les fonds d'actions qui présentent de bons rendements à long terme (plus de 10 ans), et dont les rendements récents laissent à désirer, recommande M. Hallett.

« C'est une façon de reconnaître les bons gestionnaires que la chute des marchés a injustement punis. »

LES MEILLEURS FONDS COMMUNS AU DEUXIÈME TRIMESTRE¹

Actions américaines

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Investors Crois. divid. amér. C		6,6	—	—	—
First Trust Stratégie DOW 10	2	6,4	-4	1,5	2,6
Franklin act. essent. amér. - A		5,4	—	—	0,4
Mawer Américain actions	4	4,6	1,7	1	31,9
Beutel Goodman actions amér.	4	3,8	3,9	1,20	29,3

Actions canadiennes

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Mac Cundill can. sécurité A	3	1,2	5,0	2,0	16,3
Beutel Goodman can. val intrin.	4	0,9	7,5	1,2	2,4
Beutel Goodman divid. can.	4	-0,8	10,7	1,2	7,2
Hartford rev. tit. part can. D	5	-1,0	—	1,6	14,6
NordOuest Dividendes can.	3	-1,1	9	2,1	117,1

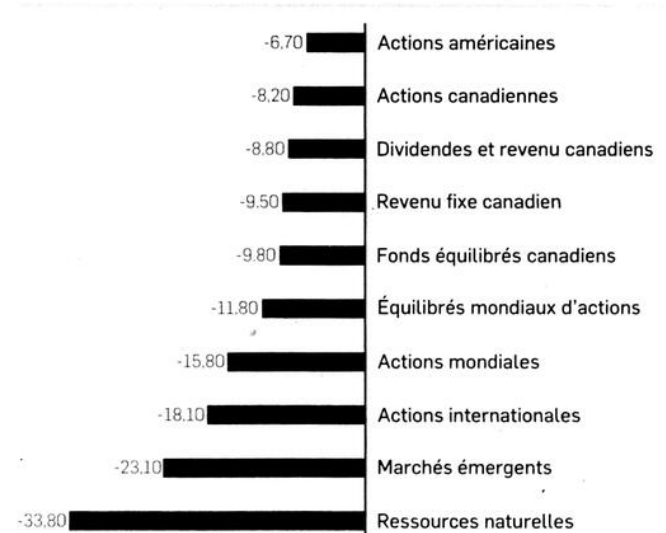
Dividendes et revenu canadiens

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Beutel Goodman divid. can.	4	-0,8	10,7	1,2	7,2
Hartford rev. tit. part can. D	5	-1,0	—	1,6	14,6
NordOuest Dividendes can.	3	-1,1	9,0	2,1	117,1
Omega Actions privilégiées	—	-2,1	—	1,2	123,8
CI Signature cat. société divid.	1	-3,9	4,3	1,5	158,1

Revenu fixe canadien

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Acuity GC court terme	2	0,5	2,2	0,5	11,8
AGF obligations canadiennes	3	-0,4	3,2	1,5	891,3
AGF cat revenu à court terme	1	0	2	1,0	57,0
AIC obligations	2	-0,6	3	1,3	97,4
Altamira revenu	3	-0,8	3,4	1,0	454,8

Rendement des catégories de fonds (%)



Fonds équilibrés canadiens

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
CIBC portefeuille revenu	5	2,2	5,4	—	—
Caldwell Income	3	1,0	3,1	1,2	11,7
GWL Revenu B	4	-0,3	3,9	1,8	23,6
Mac Cundill équilibré can. C	2	-0,4	3,7	2,0	1396,3
AGF can. titres rev. conserv.	2	-0,7	1,8	1,5	121,9

Équilibrés mondiaux d'actions

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Vertex Managed Value Portf. A	5	7,9	4,9	1,0	100,5
Trans IMS Amér répart. actif	1	2,0	-3,1	2,3	0,3
Co-operators diversifié amér.	1	1,0	-2,8	2,0	1
Co-operators div américain VP	2	0,9	—	2,4	—
Mac Ivy Mondial équilibré	3	0,3	2,9	2,0	168,4

Actions mondiales

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
London Life Actions étrangères	4	-0,3	2,5	2,6	155,4
Mac Ivy Actions étrangères	5	-0,3	3,0	2,0	2199,8
GWL Mondial (SC) A	4	-0,4	2,4	2,7	2,7
NordOuest actions mondiales	4	-4,2	1,5	2,3	75,8
Mac Cundill valeur A	5	-4,4	4,8	2,0	255,2

Actions internationales

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
IA Actions int (Hexavest)	5	-8,3	—	1,7	3,7
AGF cat titres internationaux	4	-8,5	6,7	2,5	1174,9
Astra actions internationales	4	-8,7	3,0	3,0	44,9
AIC Copernican int. rev. divid.	2	-8,8	1,0	2,0	60,7
Renaissance actions int.	5	-9,2	7,2	2,2	39,6

Marchés émergents

Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Desjardins marchés émergents	—	-14,3	—	2,6	23,1
Brandes act. de march. émerg.	1	-16,3	7,6	2,2	106,9
CIBC marchés émergents	2	-16,9	9,8	2,5	72,0
IA Eclx Marchés émergents	2	-18,7	7,4	3,9	16,5
AGF marchés en émergence	5	-18,8	16,1	2,5	530,1

Ressources naturelles

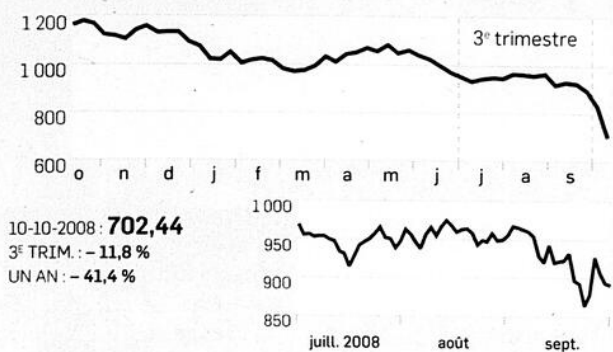
Nom du fonds	Cote Morning. ²	Rendement (%) 3 ^e trim.	Rendement (%) 5 ans	Frais gest. (%)	Actif tot. (M\$)
Dyn. Focus + fiducies rev. éner	3	-22,2	16,3	1,85	414,9
Trimark ressources can.	4	-23,6	18,1	2,0	477,0
GGOF ressources mutuel	3	-24,4	—	2,0	44,9
CI cat. société énergie mond.	4	-26,5	23	2,0	161,3
Dominion actions ressources	2	-26,7	3,1	2,0	20,6

¹ Dans les 10 catégories de fonds dont le rendement a le plus varié au troisième trimestre 2008. ² Cote étoiles attribuée par Morningstar, la meilleure étant de 5 étoiles.

Source : Morningstar Canada

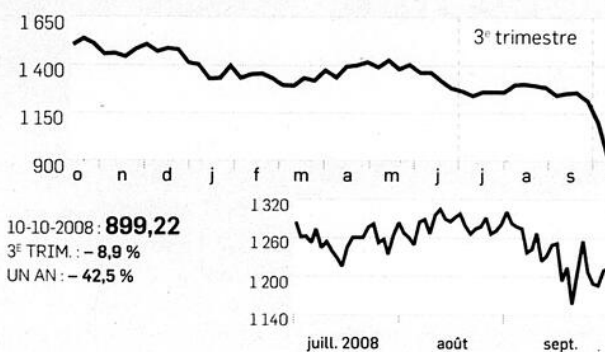
le trimestriel investir

Monde (MSCI)



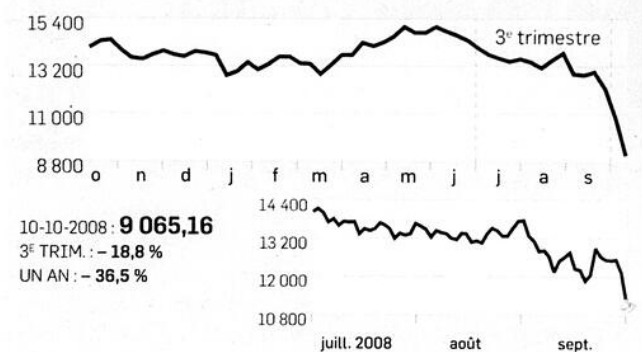
INDICES BOURSIERS	Fermeture 10-10-08	Variation				
		1 semaine points	1 semaine %	3 ^e trim. %	1 an %	3 ans %
MSCI Mondial	702,44	-130,67	-15,69	-11,82	-41,41	-22,71
MSCI E.A.E.O.	638,25	-165,00	-20,54	-13,55	-46,20	-28,66
MSCI marchés émerg.	29 296,79	-4 864,97	-14,24	-21,58	-43,99	2,39
Francofort (Dax)	4 544,31	-1 252,72	-21,61	-9,15	-43,10	-9,53
Hong-Kong (H.S.)	14 796,87	-3 414,24	-18,75	-18,49	-48,69	1,20
Londres (F.T. 100)	3 932,06	-1 048,19	-21,05	-12,86	-40,72	-26,84
Mexique (IPC)	19 905,27	-3 084,23	-13,42	-15,33	-38,05	28,70
Paris (CAC)	3 176,49	-904,26	-22,16	-9,08	-45,59	-29,98
Tokyo (Nikkei 225)	8 276,43	-2 661,71	-24,33	-16,48	-52,25	-38,46

États-Unis (S&P 500)



INDICES BOURSIERS	Fermeture 10-10-08	Variation				
		1 semaine points	1 semaine %	3 ^e trim. %	1 an %	3 ans %
S&P 500	899,22	-200,01	-18,20	-8,88	-42,45	-24,27
S&P moyenne cap.	549,85	-112,12	-16,94	-11,20	-40,01	-20,06
S&P petite cap.	282,23	-49,24	-14,86	-1,17	-36,00	-15,66
Dow Jones 30 ind.	8 451,19	-1 874,19	-18,15	-4,40	-39,97	-17,46
Dow Jones transport	3 744,74	-389,81	-9,43	-6,71	-24,10	2,15
Dow Jones serv. publics	324,57	-87,14	-21,17	-17,74	-37,11	-20,06
Russell 2000	522,48	-96,92	-15,65	-1,46	-38,18	-18,10
Nasdaq (comp.)	1 649,51	-297,88	-15,30	-8,77	-41,33	-20,66
NYSE (comp.)	5 704,13	-1 384,81	-19,54	-13,02	-44,43	-22,77

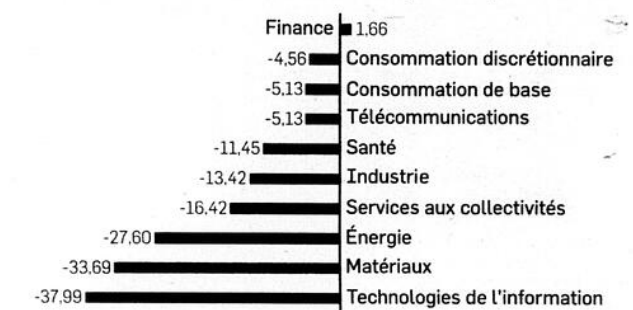
Canada (S&P/TSX)



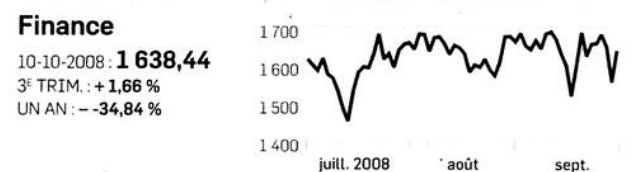
INDICES BOURSIERS	Fermeture 10-10-08	Variation				
		1 semaine points	1 semaine %	3 ^e trim. %	1 an %	3 ans %
S&P/TSX indice composé	9 065,16	-1 738,19	-16,09	-18,76	-36,50	-14,58
S&P/TSX 60	546,25	-100,51	-15,54	-18,06	-33,91	-8,44
S&P/TSX moyennes cap.	522,06	-114,85	-18,03	-21,20	-44,36	-28,93
S&P/TSX petites cap.	376,21	-97,02	-20,50	-26,02	-50,62	-42,32
TSX Croissance	975,81	-324,42	-24,95	-46,32	-66,34	-53,93

LES SECTEURS DU S&P/TSX						
	Fermeture 10-10-08	1 semaine points	1 semaine %	3 ^e trim. %	1 an %	3 ans %
Cons. discrétionnaire	824,49	-65,75	-7,39	-4,56	-40,90	-25,12
Consommation de base	1 264,59	-144,87	-10,28	-5,13	-26,85	-27,24
Énergie	1 959,78	-661,93	-25,25	-27,60	-39,64	-31,62
Finance	1 304,18	-265,50	-16,91	1,66	-34,84	-15,44
Industrie	884,26	-114,00	-11,42	-13,42	-35,31	-10,34
Matériaux	2 018,88	-165,53	-7,58	-33,69	-35,30	29,30
Services aux collectivités	1 375,58	-251,11	-15,44	-16,42	-28,10	-20,25
Soins de la santé	241,19	-48,54	-16,75	-11,45	-44,25	-55,28
Techno. de l'information	221,72	-10,11	-4,36	-37,99	-44,03	5,78
Télécommunications	742,99	-85,04	-10,27	-5,13	-29,99	-3,12

PERFORMANCE SECTORIELLE (3^e trim.) en %



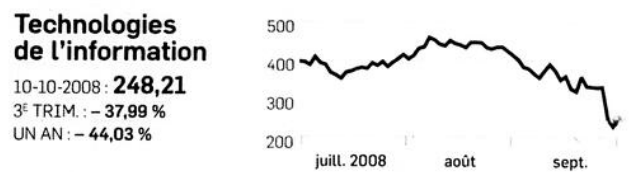
LE MEILLEUR SECTEUR DU 3^e TRIMESTRE



Le meilleur titre et le pire

▲ FAIRFAX FINANCIAL, FFH : 341,14 \$ 3^e TRIM. : +30,7 % UN AN : +41,3 %
▼ GMP CAPITAL TRUST, GMP-U : 10,08 \$ 3^e TRIM. : -36,6 % UN AN : -54,2 %

LE PIRE SECTEUR DU 3^e TRIMESTRE



Le meilleur titre et le pire

▲ TERANET, TF-U : 10,91 \$ 3^e TRIM. : +25,6 % UN AN : +9,8 %
▼ NORTEL NETWORKS, NT : 2,34 \$ 3^e TRIM. : -72 % UN AN : -86,6 %

Source : Bloomberg, fermeture du 30-08-2008 et 10-10-2008

Après la crise financière, la récession menace

Perspectives. La Bourse pourrait maintenant pâtir des difficultés de l'économie.

par Denis Lalonde > denis.lalonde@transcontinental.ca

Les rebonds boursiers du début de la semaine pourraient marquer une stabilisation temporaire des marchés nord-américains. Toutefois, pour les investisseurs ayant un horizon de placement à moyen et à long terme, beaucoup de questions demeurent en suspens.

Selon Vital Proulx, président d'Hexavest, la suite des événements dépendra de l'efficacité des plans de sauvetage mis en place par les gouvernements des pays industrialisés.

« Les marchés boursiers ont perdu jusqu'à 40 % de leur valeur depuis leurs derniers sommets. Cela crée des occasions. Il est toutefois encore beaucoup trop tôt pour prédire avec justesse si l'action concertée des gouvernements réussira à dégeler le crédit », explique M. Proulx.

Stephen Gauthier, stratège chez Palos Management, est du même avis. Il croit qu'il faudra plusieurs mois avant de pouvoir mesurer pleinement les effets du plan de sauvetage de 700 milliards de dollars américains mis en place par Washington.

« On commence à voir des investissements directs dans certaines banques, mais ce n'est qu'un début », dit-il.

D'autres problèmes

Après la crise du crédit, il faut à présent surveiller une éven-

Valeur totale des Bourses du monde



Source : Bloomberg, au 14-10-2008

tuelle récession et ses impacts sur la Bourse, dit M. Gauthier. « Le creux n'est peut-être pas atteint, malgré les forts rebonds des principaux indices du monde au début de la semaine », prévient-il.

Vital Proulx juge que, peu importe l'ampleur de l'intervention de l'État, l'économie nord-américaine sombrera sous peu en récession. « Il faudra sans aucun doute d'autres injections de plusieurs centaines de milliards de dollars pour que l'économie ne soit plus freinée par la crise du crédit », avance M. Proulx.

Jusqu'à présent, les difficultés des institutions financières découlent de la crise du crédit, notamment des prêts à haut risque qu'elles n'auraient jamais dû consentir.

Mais en période de récession, d'autres problèmes surgissent, comme l'augmentation

des non-remboursements de prêts aux entreprises, de prêts automobiles et de soldes de cartes de crédit.

M. Proulx fait remarquer que le système bancaire canadien n'a pas été trop malmené par la crise du crédit. Mais si une récession survient, le système financier canadien sera aussi touché que celui des États-Unis, soutient M. Proulx.

À son avis, les cours boursiers tiennent déjà compte en partie des risques liés à une récession. Mais avant que la volatilité extrême des indices ne cesse, il faudra que la confiance des petits investisseurs soit rétablie, ajoute Vital Proulx.

Attendre ou non : les experts sont divisés

Selon lui, seul le temps peut purger la Bourse de ses excès. C'est pour cette raison qu'il

attend avant de réinvestir à moyen ou long terme.

Un avis que ne partage pas le chef de la répartition globale des actifs chez Barclays Capital, Tim Bond : « Les investisseurs qui souhaitent acheter des actions aux niveaux dépressifs actuels vont réaliser d'importants gains », a-t-il dit dans une entrevue accordée à *Bloomberg*.

Selon M. Bond, les marchés offrent actuellement des occasions d'achat qu'on ne voit qu'une fois par génération : « Nous n'annonçons pas que les marchés ont atteint un creux, mais cela pourrait survenir au cours des prochaines semaines », dit-il.

Le casse-tête automobile

Après les nombreuses interventions pour secourir le système financier, le gouvernement américain aura un autre casse-tête à résoudre, souligne Jacques Chahine, président de J. Chahine Capital.

En plus du sauvetage des banques, la relance de l'économie américaine repose également sur le sauvetage de l'industrie automobile et des millions d'emplois qu'elle fournit, dit M. Chahine.

« General Motors, qui a une capitalisation boursière de 5 milliards de dollars, est en quasi-faillite, et Ford n'est pas en meilleur état », dit-il. ■

Vous cherchez une cote ?
Le profil d'une société ?

lesaffaires.com

MURPHY OIL SERVICES

SNC-Lavalin : plus grande soc

investir le trimestriel

Cinq façons de réduire vos frais d'assurance

Finances personnelles. Il faut éviter d'acheter des produits à la carte auprès de plusieurs assureurs.

par Pierre Picard > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

La facture mensuelle de vos assurances peut être très salée, surtout si vous êtes dans les affaires.

Voici cinq conseils qui vous aideront à la réduire.

1 Regrouper pour négocier

La première chose à faire est de poser un diagnostic sur tous ses besoins en assurance.

« Sur le plan personnel et professionnel, il importe d'évaluer ses besoins de protection et les risques qu'on est prêt à assumer. Les gens font parfois le saut lorsqu'ils additionnent leurs frais d'assurance », dit Hélène Bronsard, vice-présidente, gestion privée, de Raymond Chabot Grant Thornton.

Des économies substantielles peuvent être réalisées en ma-

gasinant ses diverses couvertures d'assurance et en les regroupant chez deux ou trois assureurs, mais en ayant toujours en tête une vision globale de ses besoins.

« Il faut éviter de prendre des produits d'assurance à la carte auprès de plusieurs assureurs et courtiers. C'est beaucoup plus coûteux de cette façon », dit M^{me} Bronsard.

2 Convertir une assurance vie au premier décès

On peut réduire sa prime pour une assurance vie en convertissant une police d'assurance vie payable au premier décès en une assurance vie payable au deuxième décès, indique Hélène Marquis, conseillère principale à la planification à la Financière Sun Life.

« Cette stratégie consiste à assurer conjointement un couple.

« Par exemple, si Monsieur est âgé de 60 ans et Madame de 55 ans, l'âge commun établi pour la tarification sera de 55 ans, précise M^{me} Marquis. La prime à payer sera donc moins élevée que si le contrat d'assurance avait été émis individuellement sur la vie de Monsieur. »

Il va sans dire que plus la valeur du contrat d'assurance est élevée, plus cette approche permettra d'économiser sur la prime.

3 Établir une assurance sur la vie de l'actionnaire

Pour les gens en affaires, il est possible d'établir une police d'assurance sur la vie d'un actionnaire. La police est émise au nom de la société selon des paramètres fixés dans une convention d'actionnaires.

Gaétan Veillette, planificateur financier, souligne que les primes sont ainsi payées par la société après impôt corporatif, mais avant qu'une partie des bénéfices de l'entreprise soient versés sous forme de dividendes à l'actionnaire. La prime coûte ainsi moins cher, dit-il.

« De plus, la prestation de décès sera payée à la société, libre d'impôts, en faisant transiter la prestation de décès dans un compte de dividendes en capital. Ce compte est scindé : les prestations d'assurance et la partie exonérée des gains en capital », explique-t-il. Ultimement, la société rachètera de la succession les actions de l'actionnaire décédé.

Il est également possible de transférer à une société la propriété d'une assurance vie détenue par une personne. Il faut alors bien déterminer la valeur de cette assurance. « La valeur d'une police d'assurance peut être transférée à une société par roulement, normalement en contrepartie de liquidités, d'un billet à vue ou d'actions. De la sorte, cette police d'assurance sera assu-

mée par l'entreprise plutôt que par l'individu », explique-t-il.

4 Fractionner les primes

Un actionnaire et son entreprise, que ce soit une société exploitante ou une société de gestion, peuvent souscrire ensemble une police d'assurance vie universelle et partager les primes à payer. Rappelons que toute police d'assurance vie universelle comprend deux volets : l'assurance vie comme telle et un volet placements.

Avec cette stratégie de fractionnement, l'entreprise a les droits sur le volet assurance vie, précise Jean Léonard, directeur de comptes chez Desjardins Sécurité financière. « L'entreprise est bénéficiaire de la prestation du volet assurance vie advenant le décès de la personne assurée », dit-il.

Pour sa part, l'actionnaire détient les droits sur les placements et paie une prime qui s'ajoute à celle versée par l'entreprise. Les sommes déposées dans le volet placements s'accumulent à l'abri de l'impôt.

L'actionnaire peut désigner le bénéficiaire de son choix pour ce volet. S'il décède, le bénéficiaire recevra la valeur du volet placements de la police, libre d'impôt.

« Ce régime de bénéfices partagés est très avantageux pour les personnes qui souhaitent réaliser des investissements », dit M. Léonard.

5 Payer l'assurance vie avec un revenu à l'abri de l'impôt

Daniel Châteauneuf, directeur de la planification financière au Groupe financier BBA, suggère de payer les primes d'une assurance vie au moyen d'un revenu à l'abri de l'impôt.

Cette approche, appelée stratégie de capitalisation de l'assurance, s'adresse à ceux qui sont imposés au taux marginal d'imposition le plus élevé et qui prévoient toucher un tel revenu durant toute leur vie.

La stratégie consiste à investir chaque année des sommes importantes (par exemple 100 000 \$) dans un contrat d'assurance vie universelle.

Cet investissement croît à un taux d'intérêt garanti de 8 % par an, non imposable.

Par la suite, l'assuré contracte auprès de l'assureur une avance de fonds sur ce contrat, à un taux de 10 %. L'assuré investit ce montant pour gagner un revenu.

Les frais d'intérêt pour la somme qui vous a été avancée sont déductibles d'impôt au taux marginal d'imposition, à condition qu'ils répondent aux exigences de la Loi de l'impôt sur le revenu.

« Cette stratégie se traduit non seulement par un coût net moins élevé, mais elle produit aussi un solide rendement de 8 % sur la somme investie », souligne Daniel Châteauneuf. ■

Assemblées des actionnaires

Société	Date	Heure	Lieu
R.P.M. Tech	21 oct.	14 h 00	Hôtel Best Western Châteauneuf, Laval
Technologies Clemex	29 oct.	18 h 00	800, Guimond, Longueuil
CO2 Solution	19 nov.	18 h 30	Université Laval, Québec

Pour communiquer vos assemblées annuelles, faites parvenir par télécopieur les renseignements un mois à l'avance à Rachel Tousignant, au 514-392-1586.

Déclarations de dividendes

Société	Fréquence	Montant (\$)	Var. (\$)	Date Inscrit.	Date payable
Amica Mature Lifestyles	T	0,06	0	28-11-08	15-12-08
Black Diamond Income	M	0,09	0	31-10-08	17-11-08
Bonterra Energy Income	M	0,32	0	16-10-08	31-10-08
Canexus Income	M	0,0456	0	31-10-08	15-11-08
Energy Savings Income	M	0,10333	0	15-10-08	31-10-08
Essential Energy Services Trust	M	0,015	0	31-10-08	17-11-08
Goldcorp (1)	M	0,015	0	16-10-08	24-10-08
Inter Pipeline Fund	M	0,07	0	31-10-08	14-11-08
Jean Coutu (Groupe)	T	0,04	0	17-10-08	31-10-08
NAL Oil & Gas Trust	M	0,16	0	22-10-08	17-11-08
Olympia Financial Group	T	0,30	0	20-10-08	31-10-08
PDM Royalties Income	M	0,12	0	21-10-08	31-10-08
Provident Energy Trust	M	0,12	0	22-10-08	14-11-08
SIR Royalty Income	M	0,115	0	21-10-08	31-10-08
Strategic Energy Fund	M	0,06	0	17-10-08	31-10-08
Superior Plus Income	M	0,135	0	31-10-08	14-11-08
Yamana Gold (1)	M	0,01	0	31-10-08	14-11-08

1 Dividende en dollars américains.
2 Dividende spécial.

Fréquence : M mensuel.
T trimestriel, S semestriel, A annuel

Taux d'intérêt (en vigueur le 14 octobre 2008)

	Dépôts à court terme						Dépôts à terme Intérêt versé annuellement					Certificats garantis f Intérêt versé annuellement					Hypothèques résidentielles												
	Dépôt min. (\$)	30-59 j.	60-89 j.	90-119 j.	120-179 j.	180-269 j.	270-364 j.	Dépôt min. (\$)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Dépôt min. (\$)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	REER	6 mois	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans			
Commerce CIBC	5 000	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,65	1 000	1,85	2,35	2,60	2,70	2,95	1 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,74	6,74	8,80	6,65	6,70	7,05	7,04	7,20
ING Direct	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
Laurentienne	3 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,60	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,15	6,35	8,50	6,30	6,70	6,75	7,05	7,20
HSBC Canada	5 000 >	1,05	1,50	1,55	1,55	1,60	1,65	1 000	2,00	2,35	2,60	2,70	2,95	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,01	6,21	8,80	6,35	6,75	6,75	7,04	7,20
Manuvie	25 000 >	3,10	3,15	3,25	3,25	3,35	3,40	—	—	—	—	—	—	2 500	3,60	4,00	4,30	4,40	4,50	3,60	4,50	—	6,50	6,80	5,75	5,75	5,75	5,90	6,00
Montréal	5 000 >	1,50	1,60	1,65	1,65	1,70	1,80	1 000	2,10	2,35	2,60	2,75	2,95	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,01	6,21	8,80	6,65	6,70	7,05	7,04	7,20
Nationale	5 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,65	1 000	1,85	2,35	2,60	2,70	2,95	1 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,10	3,20	8,15	6,30	8,50	6,30	6,30	6,85	7,05	7,20
Royale	5 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,55	1,55	1 000	1,85	2,35	2,60	2,70	2,95	5 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,10	3,20	8,15	6,35	8,50	6,35	6,70	6,70	7,04	7,20
Scotia	5 000 >	1,75	1,75	1,80	1,80	1,85	1,90	5 000	2,00	2,35	2,60	2,70	2,95	5 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,20	6,35	8,40	6,35	6,55	7,04	7,04	7,20
TD Canada Trust	5 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,65	1 000	1,85	2,35	2,60	2,70	2,95	1 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,10	3,20	—	—	8,80	6,35	6,70	7,05	7,04	7,20
Cajsses Desjardins ¹	5 000	1,75	1,75	1,80	1,80	1,80	1,80	1 000	2,10	2,35	2,60	2,70	2,95	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,15	6,50	8,50	6,25	6,70	6,70	7,00	7,20
Fiducie Desjardins	5 000	1,75	1,75	1,80	1,80	1,80	1,80	—	—	—	—	—	—	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,15	6,50	8,50	6,25	6,70	6,70	7,00	7,20
Investors	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,40	6,60	8,80	6,35	6,35	6,65	6,99	6,85
Montréal Trust	5 000 >	1,75	1,75	1,80	1,80	1,85	1,90	—	—	—	—	—	—	5 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,20	6,35	8,40	6,35	6,55	7,04	7,04	7,20
Financière Sun Life	10 000 >	2,00	2,00	2,05	2,05	2,15	2,25	—	—	—	—	—	—	1 000	2,80	2,95	3,20	3,25	3,55	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Promutuel Capital	5 000 >	1,75	1,80	1,85	1,90	1,95	2,00	—	—	—	—	—	—	1 000	2,60	2,70	3,00	3,20	3,50	2,60	3,50	—	—	8,40	6,19	6,65	6,65	6,95	6,20
Trust Banque Nationale	5 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,65	—	—	—	—	—	—	1 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,10	3,20	8,15	6,30	8,50	6,30	6,30	6,85	7,05	7,20
Trust La Laurentienne	3 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,60	1,60	—	—	—	—	—	—	1 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,15	6,35	8,50	6,30	6,70	6,75	7,05	7,20
Trust National	5 000 >	1,75	1,75	1,80	1,80	1,85	1,90	—	—	—	—	—	—	5 000	2,25	2,60	2,85	2,95	3,20	2,25	3,20	8,20	6,35	8,40	6,35	6,55	7,04	7,04	7,20
Trust Royal	5 000 >	1,50	1,50	1,55	1,55	1,55	1,55	—	—	—	—	—	—	5 000	2,10	2,60	2,85	2,95	3,20	2,10	3,20	8,20	6,35	8,40	6,35	6,55	6,70	6,70	7,20
Investissements Manuvie	25 000 >	3,10	3,15	3,25	3,25	3,35	3,35	—	—	—	—	—	—	2 500	3,60	4,00	4,30	4,40	4,50	3,60	4,50	—	6,50	6,80	5,75	5,75	5,75	5,90	6,00
Multi-Prêts Hypothèques	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
NovImm Action	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Intell. Hypothécaire	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Hypothèque Invis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Épargne Placements Qc ²	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	100	2,75	3,25	3,75	3,95	4,15	3,75	4,35 ¹	—	—	—	—	—	—	—	—

f Les certificats de dépôt garantis ne peuvent être encaissés avant terme sous aucune considération. 1 Les taux peuvent varier d'une institution financière à l'autre. 2 Obligations à terme à taux fixe. - Versement semestriel > Dépôts rachetables
3 Rendements comprenant le boni de 1 % appliqué au taux de la première année pour les nouveaux fonds enregistrés. Tous les taux peuvent changer sans préavis. Source : Les Affaires, renseignements colligés par Rachel Tousignant.



Finances personnelles

Yannick Clérrouin

yannick.clerrouin@transcontinental.ca

Il est trop risqué d'emprunter pour investir

Je songe à emprunter pour profiter de la chute des actions.

Je jouis d'une bonne situation financière et, comme le taux préférentiel des banques a baissé récemment, le moment m'apparaît favorable pour profiter des occasions qui se présentent. Qu'en pensez-vous ?

- P.C.

Il est vrai qu'on trouve de nombreux titres de qualité dont l'évaluation est à son plus bas. Toutefois, il m'apparaît très risqué d'emprunter dans le but d'investir à un moment où la Bourse n'a jamais été aussi volatile et où l'activité économique ralentit.

Imaginez le scénario suivant : vous empruntez 10 000 \$ auprès de votre courtier pour acheter des actions. Six mois plus tard, la valeur de vos titres a fondu de moitié. Vous êtes donc doublement perdant, car vous devez tout de même rembourser l'emprunt et payer des intérêts.

Je ne suis pas totalement contre l'idée d'emprunter pour investir, surtout si cela est fait dans le but de cotiser à un REER (vous obtenez ainsi une déduction d'impôt). Par contre, cette stratégie me semble efficace seulement lorsqu'on est en mesure de rembourser rapidement cet emprunt.

Compte tenu que vous ne m'avez pas fourni de détails sur votre situation financière et ne m'avez pas indiqué le temps que vous prendriez pour rembourser l'emprunt, il est difficile de poser un jugement éclairé sur votre cas.

En ce moment, les courtiers exigent un taux d'intérêt de 5,5 % pour les prêts inférieurs à 10 000 \$ (soit le taux préférentiel de 4,5 %, plus 1 %). Les courtiers facturent habituellement un taux d'intérêt plus avantageux si le montant emprunté dépasse 10 000 \$.

Pour réaliser un rendement de 5 % après avoir soustrait vos frais d'intérêts et les impôts, il faudrait que vos placements vous procurent un rendement brut supérieur à 10 %.

Cela est possible compte tenu de la baisse marquée des actions depuis un an. Mais comme la Bourse risque de demeurer très volatile au cours des prochains mois, vos émotions pourraient vous amener à vendre les titres acquis sur

marge au pire moment, soit après une autre période de forte baisse.

Chute des obligations à rendement réel

En un mois, la valeur de mon fonds d'obligations à rendement réel a chuté de plus de 12 %. Comme mon courtier m'a fourni peu d'explications, j'ai vendu mes parts et encaissé une perte. À quoi attribuez-vous cette situation que je considère comme anormale ?

- R.L.

Les obligations à rendement réel (ORR) ont connu une période difficile au cours des dernières semaines : le fonds négocié en Bourse iShares CDN Real Return Bond Index Fund, un baromètre des obligations à rendement réel, a perdu 14 % depuis son sommet du 4 juillet.

Les ORR sont très prisées des investisseurs institutionnels comme les caisses de retraite qui désirent prémunir leur portefeuille contre l'inflation. Le capital et les intérêts de ces obligations sont ajustés en fonction de l'indice des prix à la consommation.

Jusqu'à cet été, l'inflation était une des principales craintes des investisseurs. Mais depuis, la crise du crédit a dégénéré en une grave crise financière. Les craintes inflationnistes ont cédé le pas aux risques de ralentissement économique, voire de récession.

Dans la foulée, les prix du baril de pétrole et des matières premières ont chuté. En outre, les autorités monétaires ont réduit leurs taux directeurs dans le but de calmer la crise financière.

Bref, puisque l'inflation devrait ralentir au cours des prochains mois, les investisseurs ont réduit leur participation dans les ORR.

Cela dit, je ne suis pas sûr que vous ayez pris la bonne décision en vendant ces titres, car leur objectif est de vous protéger contre l'inflation à long terme.

Vous devez vous attendre à ce que les ORR connaissent des périodes défavorables, comme c'est le cas des autres catégories de placement. ■



Bourse et marchés financiers

Jean Gagnon

jean.gagnon@transcontinental.ca

Laissons les marchés boursiers fonctionner librement

Je suis préoccupé par la débâcle boursière. Le monde financier souffre d'une hémorragie très grave.

Ce qui m'inquiète par-dessus tout, c'est qu'il ne semble pas y avoir de patrons dans la boîte pour apporter les correctifs nécessaires.

Voici ce qu'on pourrait faire : lorsque la Bourse baisse d'un certain pourcentage, disons 20 %, durant une période donnée, par exemple un ou deux mois, toute transaction serait interdite à un prix inférieur au prix de clôture de la journée précédente, et ce, pendant une certaine période qui pourrait s'étendre jusqu'à trois mois.

Par exemple, j'ai acheté des actions de la Banque Royale il y a cinq mois à 49,50 \$, croyant que la crise était terminée ou sur le point de l'être.

Maintenant que l'action s'échange autour de 45 \$, je serais intéressé à en racheter si j'étais assuré que la baisse du titre serait contrôlée.

Ainsi, les choses reprendraient leur cours et la panique serait chose du passé. Ce serait un moyen d'appliquer un garrot à l'hémorragie qui ronge nos économies. Qu'en pensez-vous ?

- Gilles Bilodeau

Je ne peux pas appuyer votre idée, car je crois fermement que le libre fonctionnement de la Bourse est préférable à toute forme d'intervention de la part de l'État ou de ses organismes de régulation.

La Bourse reflète fidèlement l'évaluation que les investisseurs accordent aux différentes entreprises à un moment précis.

C'est en fait l'opinion des investisseurs. Et à en juger par les volumes de transactions sur les différentes Bourses, on voit bien que ces investisseurs sont aujourd'hui très actifs.

L'opinion des investisseurs peut fluctuer en fonction de nombreux facteurs, certains de nature pragmatique, comme l'évolution générale de l'économie, d'autres de nature plus émotionnelle, comme la cupidité ou le sentiment de crainte des investisseurs. D'autres enfin pour des raisons purement techniques, telles l'appariement des fonds indiciels, les stratégies dites alternatives des fonds spéculatifs (*hedge funds*) et les transactions d'arbitrage de spécialistes qui tentent de profiter des imperfections des marchés.

Parfois, ce seront les fonds spéculatifs qui domineront le marché, à d'autres moments ce seront l'ensemble des investisseurs individuels. Mais en tout temps, chaque investisseur est libre d'effectuer la transaction qu'il veut. Et c'est essentiel, selon moi.

Analysons l'exemple que vous donnez. Parce que le cours de l'action de la Banque Royale a trop baissé, on ne pourrait plus la négocier à un prix inférieur à 45 \$. Mais qu'arrivera-t-il à l'investisseur

qui a un besoin pressant de liquidités et doit vendre ses actions de la Royale, si personne n'est prêt à payer au moins 45 \$? Il serait menotté, incapable de vendre.

Je crois qu'il est nettement préférable de laisser la Bourse trouver son équilibre à partir de l'opinion de tous les participants. Si les Bourses ont perdu plus du tiers de leur valeur depuis un an, c'est que la situation économique et financière a changé radicalement et que les investisseurs ont changé d'opinion quant à la juste valeur boursière des titres qu'ils détiennent.

Peut-être qu'ils se trompent et que les cours sont trop bas. Si c'est le cas, ne craignez rien, le marché se rajustera, et rapidement.

Si la situation économique et financière continue de se détériorer, les Bourses pourraient chuter davantage, mais au moins, vous pourrez vendre des actions si vous le désirez, ou en acheter si vous jugez que les cours sont trop bas.

Des mécanismes d'interruption qui servent rarement

Existe-t-il encore des mécanismes pour à tout le moins ralentir la baisse des marchés, comme ceux qui avaient été créés après le krach de 1987 ?

- P.J.

La Bourse de New York a encore des règles pour fermer temporairement le marché dans le cas d'une baisse trop précipitée durant une journée. Toutefois, les reculs quotidiens n'ont pas été assez importants ces derniers temps pour qu'on interrompe les transactions.

Les règles sont les suivantes. C'est le niveau de l'indice Dow Jones au début de chaque trimestre qui sert de mesure.

Si, durant une séance, l'indice baisse de 10 % avant 14 heures (ce qui équivaut pour le trimestre actuel à une baisse de 1100 points par rapport à la journée précédente), les transactions seront interrompues durant une heure. Si le niveau est atteint entre 14 h et 14 h 30, l'arrêt sera de 30 minutes. Mais si cela se produit après 14 h 30, il n'y a pas d'interruption de transactions.

Si l'indice est à la baisse de 20 % (2200 points) avant 13 h, la Bourse fermera pour une période de deux heures. Si ce niveau est atteint entre 13 h et 14 h, l'interruption sera d'une heure. Si cela se produit après 14 h, le marché sera fermé pour le reste de la journée.

Dans le cas d'une chute de 30 % (3350 points), le marché ferme aussitôt pour la journée, et ce, peu importe l'heure. ■

Des questions ?

Si vous avez des questions au sujet de vos finances personnelles, de la Bourse, des fonds communs ou du monde du placement et de la finance, faites-les-nous parvenir par courriel à l'adresse suivante : questions@transcontinental.ca. Nos journalistes se feront un plaisir d'y répondre dans nos pages.

Gagnez Mercedes

30^e tirage le 6 novembre 2008

3000 billets • 150^e billet régulier et 175^e billet TSF+
Tirage additionnel de 30 000^e avec billet TSF+

1^{er} prix : Mercedes-Benz
2^e prix : 25 000 \$
3^e prix : 1500 \$
4^e prix : 1000 \$
5^e prix : 400 \$
6^e au 12^e prix : 300 \$

valeur de **100 000 \$**
ou **85 000 \$** comptant



1 877 873-2433

Mercedes-Benz cabriolet CLK350 modèle 2009
Le modèle affiché peut différer.



terresansfrontières
ORGANISME DE COOPÉRATION INTERNATIONALE
RACJ no 411632

www.terresansfrontieres.ca



Semaine des chambres
de commerce du Québec | **fccq**

Du 20 au 24 octobre 2008

Deuxième édition de la Semaine des chambres de commerce du Québec



FRANÇOISE BERTRAND
Présidente-Directrice générale
Fédération des chambres de
commerce du Québec

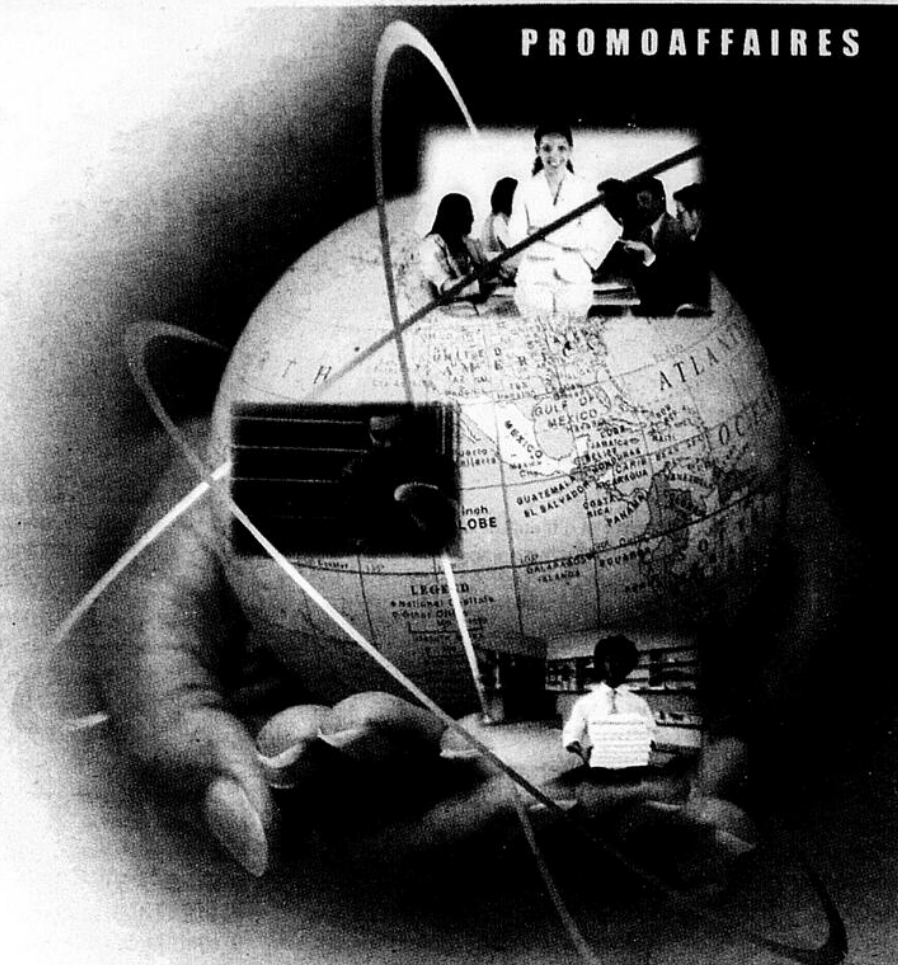
« Les chambres de commerce ont remporté de nombreuses victoires au cours des dernières années. L'abolition de la taxe sur le capital pour le secteur manufacturier en est un bon exemple. Ces victoires ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont inspirées par le travail continu de nos membres qui s'impliquent activement au sein de leur chambre local et de la FCCQ. »



ROCH L. DUBÉ
Président du Conseil d'administration

« La vitalité et le dynamisme de l'économie québécoise sont portés par des gens d'affaires et des entrepreneurs qui, chaque jour, innove, prennent des risques et affrontent un environnement qui change de plus en plus rapidement. Profitons de cette semaine pour célébrer ces hommes et ces femmes d'affaires dynamiques qui font la différence. »

PROMO AFFAIRES



DEPUIS TOUJOURS, LES CHAMBRES DE COMMERCE FONT PARTIE DE NOTRE VIE QUOTIDIENNE ET CE, DANS TOUTES LES RÉGIONS DU QUÉBEC. ELLES SONT DE TOUTES LES BATAILLES POUR LA DÉFENSE D'INTÉRÊTS RÉGIONAUX ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU QUÉBEC.

Les chambres de commerce du Québec : moteur de croissance

Partout, elles rassemblent des joueurs économiques et créent des solidarités autour de dossiers importants. Elles offrent des tribunes aux entrepreneurs et aux gens d'affaires pour discuter des enjeux économiques qui les affectent directement. Ainsi, ils peuvent ensemble trouver des solutions.

Regroupées au sein de la Fédération des Chambres de commerce du Québec, les 160 chambres du Québec ont créé un

réseau qui représente près de 100 000 gens d'affaires. Ceux-ci exercent leurs activités dans tous les secteurs de l'économie sur l'ensemble du territoire. Ce réseau sait s'unir et se mobiliser pour défendre des intérêts communs.

Adhérer à une chambre de commerce, c'est se donner un moyen supplémentaire pour faire croître son entreprise et influencer directement les décideurs sur des sujets qui affectent quotidiennement les gens d'affaires.

Grâce à son vaste réseau de plus de 160 chambres de commerce, la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) représente plus de 40 000 entreprises et 100 000 gens d'affaires exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois. La FCCQ est l'ardent défenseur des intérêts de ses membres au chapitre des politiques publiques, favorisant ainsi un environnement d'affaires innovant et concurrentiel.

Les priorités de la Fédération des chambres de commerce du Québec en 2008-2009 :

- ▶ La croissance des entreprises – productivité et innovation
- ▶ Les pénuries de main d'œuvre qualifiée
- ▶ L'internationalisation des entreprises
- ▶ Le développement durable

Contactez votre chambre de commerce locale pour plus de détail et d'information sur les activités de la Semaine des chambres de commerce organisées dans votre région.

Calendrier des activités des chambres de commerce

D u 2 0 a u 2 4 o c t o b r e 2 0 0 8

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

22 Chambre de commerce et d'industrie d'Abitibi-Ouest

Conférence : « J'y investis, j'y gagne ! »
Conférencière : Mme Linda Turcotte, conseillère en gestion des ressources humaines
Psychothérapeute accréditée –
CLSC Des Aurores Boréales
Endroit : Brasserie La Relève – La Sarre
Heure : 17 h 30
Information : 819 333-9836

22 Chambre de commerce de Ville-Marie

**Déjeuner-
conférence :** La ruralité par l'autre bout de la lorgnette,
voir autrement, penser autrement
Conférencière : Mme Claire Bolduc,
présidente de Solidarité rurale
Endroit : Motel Caroline – Ville-Marie
Heure : 12 h 00
Information : 819 629-2918

BAS ST-LAURENT

21 Chambre de commerce de la Région de Mont-Joli

Conférence : 5 à 7 « Tête à tête avec le M. le maire !!! »
Conférencier : M. Jean Bélanger, maire de Mont-Joli
Endroit : Mont-Joli
Heure : 17 h 00
Information : 418 775-3305

CHAUDIÈRE-APPALACHES

23 Chambre de commerce Nouvelle-Beauce

**Déjeuner-
conférence :** La relève pour les commerces de détail
Conférencier : M. Pierre Giroux, directeur du centre
financier aux entreprises Desjardins
Endroit : Restaurant le Victorien – Ste-Marie
Heure : 7 h 30
Information : 418 387-2006

23 Chambre de commerce de St-Georges

**Déjeuner-
conférence :** Cap sur la prospérité du Québec :
Comment mieux faire entendre la
voix des créateurs de richesse
Conférencier : M. Michel Kelly-Gagnon, président du
Conseil du Patronat du Québec
Endroit : Auberge Benedict Arnold – Saint-Georges
Heure : 12 h 00
Information : 418 228-7879

CÔTE-NORD

24 Chambre de commerce de Manicouagan

**Déjeuner-
conférence :** Le pouvoir et la puissance
du travail d'équipe
Conférencier : M. Michel Bergeron, conférencier-
formateur, Bureau de conférenciers Orizon
Endroit : Hôtel Le Manoir – Baie-Comeau
Heure : 12 h 00
Information : 418 296-2010

ESTRIE

21 Chambre de commerce et d'industrie
de la région de Richmond

**Dîner-
conférence :** L'importance du réseautage
Conférencier : M. Serge Audet, Consultant
Endroit : Restaurant Dej-Jo Fruits - Richmond
Heure : 18 h 00
Information : 819 826-5854

22 Chambre de commerce Région de Mégantic

**Dîner-
conférence :** Leadership, mythes et réalités
Conférencier : M. Alain Lapointe,
coach – formateur – conférencier
Endroit : Club de Golf – Lac Mégantic
Heure : 18 h 00
Information : 819 583-5392

22 Chambre de commerce de Valcourt et Région

Activité : Journée portes ouvertes
Endroit : Espace Culturel Drainville,
980, rue St-Joseph - Valcourt
Heure : 15 h 00 à 18 h 00
Information : 450 532-3263

24

Les chambres de commerce de :
Coaticook, Danville-Shipton, Des Sources, East Angus et
région, Fleurimont, Haut St-François, Magog-Orford,
Mégantic, Richmond, Sherbrooke, Valcourt et région,
Weedon et Windsor.

**Déjeuner-
conférence :** Se mobiliser dans le cadre du Pacte
pour l'emploi en Estrie
Conférencier : M. Sam Hamad, ministre de l'Emploi
et de la Solidarité sociale
Endroit : Estrimont Suites & Spa –
Salle Nolin - Magog
Heure : 11 h 45
Information : 819 843-3494

GASPÉSIE-LES ÎLES

22 Chambre de commerce des Îles-de-la-Madeleine

**Dîner-
conférence :** Consolidation du développement
économique des Îles-de-la-Madeleine
Conférencier : M. Joël Arseneau, Maire
Endroit : Club de Golf Les Îles
Heure : 12 h 00
Information : 418 986-4111

LAURENTIDES

22 Les chambres de commerce de :

Argenteuil, Bois-des-Filion, Lac des Deux-Montagnes,
Mirabel, Mont-Laurier, Mont-Tremblant, Saint-Adolphe
d'Howard, Saint-Eustache/Deux-Montagnes/Ste-Marthe-
sur-le-Lac, Saint-Jérôme, Saint-Sauveur, Sainte-Adèle,
Sainte-Agathe-des-Monts, Thérèse-De Blainville.
Conférence : Entrepreneurat et réseau d'affaires
Conférencier : M. Pierre Marc Tremblay, président et chef
de la direction, Restaurants Pacini -
Le Commensal
Endroit : Imperia Hôtel-Suites – Saint-Eustache
Heure : 18 h 00
Information : 450 491-1991

22 Chambre de commerce et d'industrie
de Thérèse-De-Blainville

**Déjeuner-
conférence :** Les Jeux du Québec,
l'histoire d'une carrière
Conférencier : M. Gaëtan Boucher, porte parole de la 44^e
finale des Jeux du Québec – Hiver 2009
Endroit : Centre culturel et communautaire –
Thérèse-De Blainville
Heure : 11 h 30
Information : 819 583-5392

21 Chambre de commerce et d'industrie d'Argenteuil

Conférence : 5 à 7 : Défi et enjeux des industries
et des commerces
Conférencier : M. Alain Lemaire, président et chef
de la direction, Cascades inc.
Endroit : Club de golf Oasis - Lachute
Heure : 17 h 00
Information : 450 562-1947

MAURICIE

21 Chambre de commerce et d'industries de Shawinigan

**Déjeuner-
conférence :** Les pouvoirs magiques en nous
Conférencier : M. Alain Choquette,
Magicien-animateur-conférencier
Endroit : Auberge Gouverneur - Shawinigan
Heure : 11 h 30
Information : 819 536-0777

MONTREAL

21 Chambre de commerce Gaie du Québec

Activité : Journée portes ouvertes
Endroit : CCGQ
249, rue St-Jacques, bureau 302 - Montréal
Heure : 10 h 00 à 17 h 00
Information : 514 522-1885

21 Chambre de commerce de l'Ouest-de-l'Île de Montréal

Déjeuner : Les Rendez-vous TD
Endroit : Hilton Montréal Aéroport
Heure : 11 h 30
Information : 514 697-4228

MONTÉRÉGIE

22 Les chambres de commerce de :
Acton Vale, Bassin de Chambly, Cœur de la Montérégie,
Farham, Haut-Richelieu, Haute-Yamaska,
Les Maskoutains, Mont St-Bruno, Rive-Sud,
Royal-Roussillon, Saint-Rémi et Vallée du Richelieu.

**Petit-déjeuner
Conférence :** Formation en réseautage « Le Moi inc. »
Conférencier : M. Sylvain Boudreau, président,
les conférences Sylvain Boudreau
Endroit : Hôtel Relais Gouverneur –
Saint-Jean-sur-Richelieu
Heure : 7 h 30
Information : 450 346-2544

21 Chambre de commerce de la région de
Salaberry-de-Valleyfield

**Petit-déjeuner
Conférence :** Campagne d'achat local « J'achète ici :
c'est bon »
Conférencier : M. Erick Faubert, Directeur principal du
marché commercial Centre financiers aux
entreprises Desjardins
Endroit : Hôtel Plaza Valleyfield, Salon Empire
Heure : 7 h 30
Information : 450 373-8789

OUTAOUAIS

23 Chambre de commerce de Gatineau

Conférence : Colloque sur le développement durable –
Symposium 2008
Conférencier : Représentants des gouvernements
municipaux, provinciaux et national
Endroit : Hilton Lac-Leamy - Gatineau
Heure : 7 h 30 à 12 h 00
Information : 819 243-2246

QUÉBEC

23 Chambre de commerce de Québec

**Petit-déjeuner
Conférence :** Rareté de la main-d'œuvre :
comment s'y adapter ?
Conférencier : M. Jean-Claude Gagné, associé,
BDC Consultation
Endroit : Hôtel Alt – Germain des Prés
Heure : 7 h 30
Information : 418 692-3853, poste 228

23 Chambre de commerce de L'Est de Portneuf

Conférence : Soirée Oktoberfest
Endroit : Salle des Fêtes - Neuville
Heure : 17 h à 21 h 00
Information : 418 873-4085

SAGUENAY/ LAC ST-JEAN

21 Chambre de commerce et d'industrie Lac St-Jean-Est

**Dîner
Conférence :** Lancement d'Équipe Alma/Lac St-Jean
Conférencier : M. Jean Paradis, président d'Équipe
Alma/Lac St-Jean
Endroit : Hôtel Universel - Alma
Heure : 12 h 00
Information : 418 662-2734

24 Chambre de commerce et d'industrie de St-Félicien

Activité : Curling des gens d'affaires
Endroit : Club Curling – St-Félicien
Heure : En soirée
Information : 418 679-2097

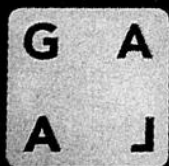


Semaine des chambres
de commerce du Québec

fccq

L'AUDACE EN AFFAIRES

12 GROSSES POINTURES
À APPLAUDIR LE 20 NOVEMBRE



DU COMMERCE
HEC MONTRÉAL

 Astral Media Affichage

 Desjardins

 Transcontinental

L'OREAL
CANADA

LeRéseau
HEC MONTRÉAL

COMMERCE

les affaires

dossiers

LE SAINT-LAURENT

VAGUE DE CROISSANCE

Le transport maritime est en forte augmentation sur l'autoroute bleue.
Les défis d'une industrie qui se prépare à faire face à un trafic important. p. 88



L'efficacité manufacturière

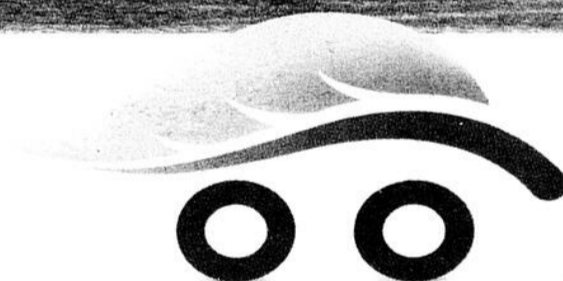
Pas d'amélioration continue sans un bon diagnostic.

p. 93

L'automobile verte

Le moteur à combustion n'a pas dit son dernier mot.

p. 96



LE TRANSPORT MARITIME, ICI DEPUIS 400 ANS

Depuis plus de 400 ans, le transport maritime occupe une place d'importance dans le développement et le soutien de l'économie du Québec. Saviez-vous que ce sont plus de 118 millions de tonnes de marchandises qui sont transbordées chaque année dans les ports du Québec?

Si on considère qu'une automobile pèse environ une tonne, imaginez 118 millions d'automobiles alignées les unes après les autres et vous aurez un aperçu de toute l'importance du transport maritime dans notre économie. De plus, il procure annuellement des retombées directes et indirectes de plus de 1,8 milliard de dollars.



JOURNÉE MARITIME QUÉBÉCOISE

2008

Québec 28 octobre



dossier

Le Saint-Laurent

De port en port

Économie. Coup d'œil sur l'industrie du transport maritime, dont la relève est loin d'être assurée.
par Guillaume Jousset > dossiers@transcontinental.ca

Entre l'Atlantique et les Grands Lacs, 21 ports ponctuent l'autoroute bleue du Saint-Laurent. Dix d'entre eux sont de véritables poumons de ce corridor commercial qui voit transiter chaque année plus de 100 millions de tonnes de marchandises comprenant aussi bien du pétrole et du minerai de fer que de la nourriture, des matériaux de construction ou les objets de votre quotidien.

Montréal,
le roi du conteneur

26 millions de tonnes

manutentionnées (+ 3,6 % par rapport à 2006).
> 12,4 millions de tonnes de conteneurs, une hausse de 9,4 % par rapport à 2006 (+ 8,4 % pour les six premiers mois de l'année 2008).
> Le seul port à accueillir des porte-conteneurs au Québec.
> Le plan stratégique du Port, adopté en 2007, devrait porter sa capacité à 4,5 millions de conteneurs en 2020.

Marchandises : Hydrocarbures, marchandises diverses, céréales, minéraux, croisières.

Chiffre d'affaires : 86 millions de dollars.

Retombées économiques :

1 milliard de dollars et 5 400 emplois (directs et indirects).

Source : Port de Montréal, 2007

Trois-Rivières,
le diversifié

2,3

millions de tonnes manutentionnées, soit une baisse de tonnage de 15 % par rapport à 2006, attribuable surtout aux difficultés du secteur forestier.

Marchandises : Céréales, minéraux, papiers, hydrocarbures, marchandises générales, croisières.

Source : Transport Canada (2007)

Québec établit
des records

26,8

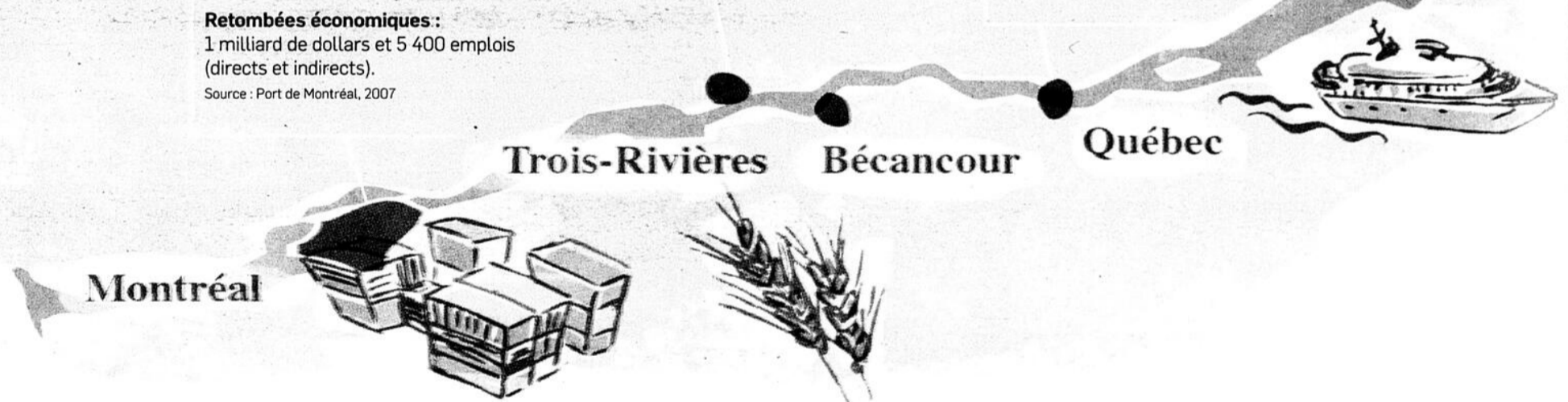
millions de tonnes manutentionnées, soit 15 % de plus qu'en 2006. Une croissance record qui dure grâce au transbordement de minerai de fer. La hausse est de plus de 12 % au premier trimestre 2008.
> 93 759 croisiéristes, une hausse de 3 % par rapport à 2006.
> Près de 6 000 emplois.

Marchandises : Minerai de fer, hydrocarbures, céréales, marchandises générales, papier, croisières.

Chiffre d'affaires : 20,9 millions de dollars.

Retombées économiques : 350 millions de dollars

Source : Port de Québec, 2007



Le trafic s'accroît, l'industrie veut être prête

Perspectives. Les marchandises transportées doubleront d'ici 10-20 ans, croient les experts.

Avis de tempête ! Une véritable vague de conteneurs va s'abattre sur les côtes québécoises dans les prochaines années. Le transport maritime est en croissance au niveau mondial, tant pour le transport de marchandises que de passagers. Et le Canada n'y échappe pas : les tonnages manutentionnés dans les principaux ports du Québec ont augmenté de plus de 2 % en moyenne par année de 2003 à 2008.

« Selon les spécialistes, d'ici 10 à 20 ans, l'activité économique doublera. La quantité de marchandises, notamment en provenance d'Asie, qui transite

par la voie du Saint-Laurent va donc considérablement augmenter, indique Robert Masson, président de la Société de développement économique du Saint-Laurent (SODES). Cela se prépare et nous devons nous assurer dès maintenant que nos infrastructures seront capables de gérer ces flux. »

L'enjeu est de taille. Du Saint-Laurent aux Grands Lacs, l'autoroute bleue a vu près de 118 millions de tonnes de marchandises en 2007. Sur cet axe vital des échanges internationaux avec l'Europe, les États-Unis et l'Asie, reposent 1,8 milliard de dollars de

Du Saint-Laurent aux Grands Lacs, l'autoroute bleue a vu transiter près de 118 millions de tonnes de marchandises en 2007.

retombées économiques annuelles pour la société québécoise et 18 000 emplois directs et indirects. Méconnue des Québécois, l'industrie maritime connaît une formidable croissance mais peine à assurer sa relève au moment où les

départs à la retraite risquent de laisser un vide difficile à combler, faute de candidats.

De la concertation à l'action

Les industriels ont pris les choses en main, confirme Madeleine Paquin, présidente de la compagnie d'arrimage Logistec et du Conseil du corridor, un comité consultatif du secteur privé. Dans son rapport remis aux gouvernements fédéral et provinciaux de l'Ontario et du Québec en juin, « nous préconisons que l'enveloppe de 2,1 milliards de dollars serve aux infrastructures telles que



« Nous devons nous assurer que nos infrastructures seront capables de gérer ces flux », dit Robert Masson, de la société de développement du Saint-Laurent. [Photo : Martin Martel]

celle du port de Montréal ou de la région des Sept-Îles, pour se tourner vers l'international. »

S'adapter à une situation économique est une chose, le faire avec la nature en est une autre, reconnaît Robert Masson. « Même en tant que première

de la classe des modes de transport respectueux de l'environnement, l'industrie maritime doit continuer les efforts déjà entrepris, notamment avec le programme environnemental de l'Alliance verte, et préserver le Saint-Laurent. » G.J.

le saint-laurent dossier

Baie-Comeau, la voie du rail

6,1

millions de tonnes

manutentionnées et un trafic en augmentation de 6 % par rapport à 2006.

> Un traversier-rail relie le port au réseau ferroviaire nord-américain.

Marchandises : Céréales, alumine/aluminium, papier et bois.

Source : Transport Canada (2007)

Port-Cartier, la plus importante installation privée du Québec

20

millions de tonnes

manutentionnées, soit une hausse de 13 % par rapport à 2006.

> Une croissance de 18 % au premier trimestre grâce à l'augmentation du tonnage de boulettes de fer.

Marchandises : Minerai de fer, céréales et copeaux de bois.

Source : Transport Canada (2007)

Sept-Îles, la dame de fer

21,3

millions de tonnes

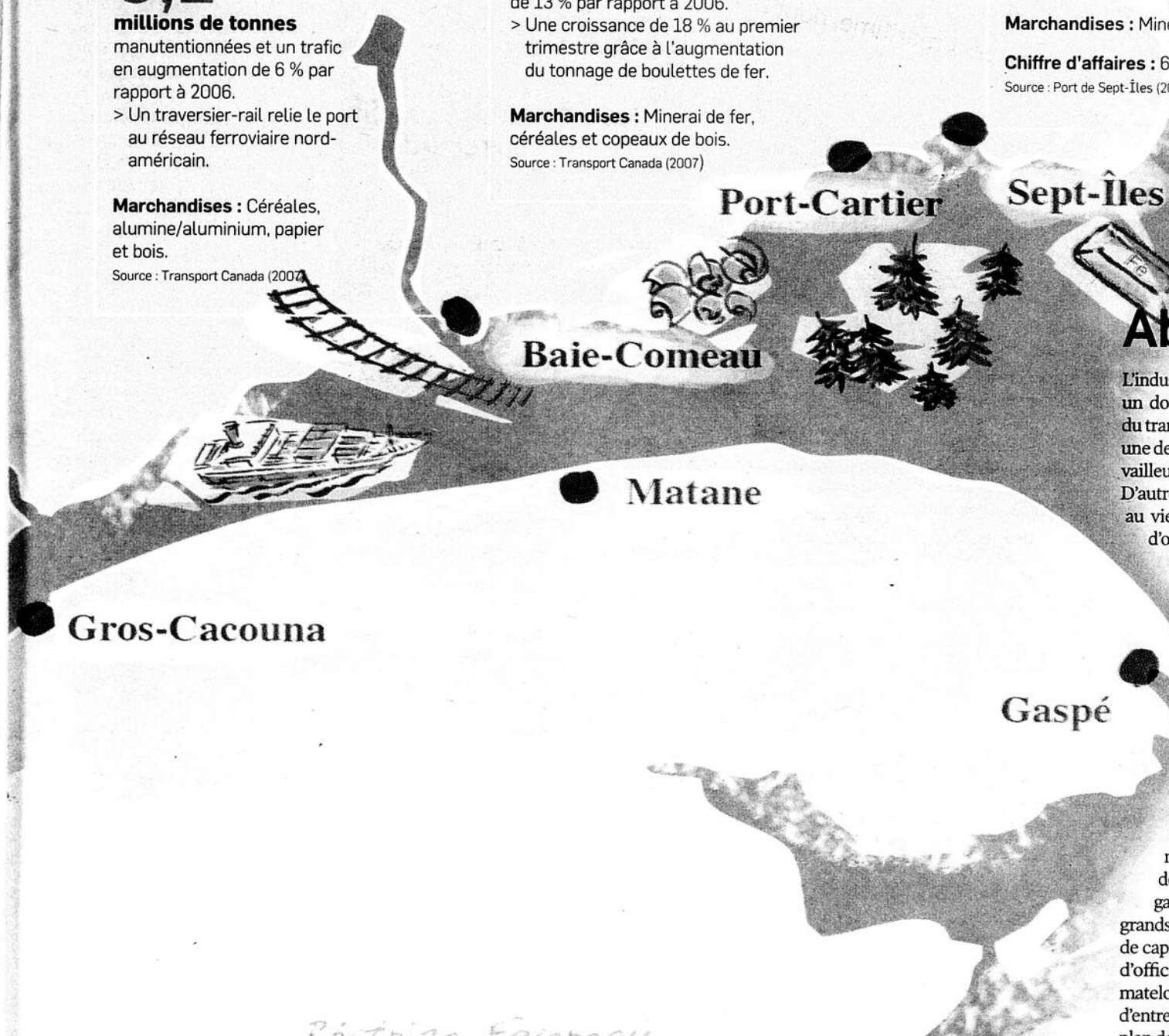
manutentionnées, en baisse de 9 % en raison d'une grève de cinq semaines à la mine Iron Ore du Canada.

> Un premier trimestre 2008 exceptionnel : hausse de 45 % des marchandises manutentionnées, essentiellement du minerai de fer.
> Près de 4 000 emplois.

Marchandises : Minerai de fer et aluminium.

Chiffre d'affaires : 6,3 millions de dollars.

Source : Port de Sept-Îles (2007)



Absence de relève

L'industrie maritime doit relever un double défi. La croissance du transport maritime entraîne une demande croissante de travailleurs, navigants ou à terre. D'autre part, elle doit faire face au vieillissement de sa main-d'œuvre et aux départs massifs à la retraite prévus d'ici 2011.

En 2007, 12 362 personnes travaillaient dans l'industrie maritime du Saint-Laurent dont 36 % occupaient un poste navigant et 64 % un poste non navigant.

Le secteur aura besoin de recruter 7 450 personnes d'ici 10 ans, dont près de 3 000 travailleurs navigants. Les besoins les plus grands sont du côté des postes de capitaine, d'officiers de pont, d'officiers mécaniciens et de matelots. Cependant, très peu d'entreprises maritimes ont un plan de relève.

Claude Mailloux, directeur

général du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie maritime (CSMOIM), reconnaît que l'industrie s'achemine vers des années difficiles. « Former un officier prend une dizaine d'années, dit-il. Ce sont des métiers très réglementés et l'accès de la main-d'œuvre immigrante est limité par un processus complexe de reconnaissance des brevets pour les marins étrangers. »

Vidée de ses bassins traditionnels d'emploi constitués des régions riveraines du fleuve, l'industrie doit aller chercher sa relève au sein des grandes villes où elle fait face à la concurrence des autres secteurs. Aussi, elle souffre d'une méconnaissance de ses métiers, voire d'une image parfois négative. Autant d'éléments que tentent de corriger ses responsables grâce à des initiatives comme la *Semaine de la navigation et de la relève maritime*, dont la première édition a eu lieu en septembre au Vieux-Port de Québec. G.J.

Béatrice Favereau

[Illustration : Béatrice Favereau]



Le paradis terrestre!

Pour vos réunions d'affaires, l'Auberge du Lac Taureau, c'est le paradis... sur terre!

Authentique chef-d'œuvre posé sur des kilomètres de sable fin, l'Auberge du Lac Taureau et ses condos offrent le luxe d'un hébergement quatre étoiles dans un cadre champêtre.

Une splendide auberge en bois rond, des condos, un spa santé, des repas divins, six salles de réunion tout équipées et une foule d'activités pour aérer vos discussions.

1 877 822-2623
www.lactaureau.com

Auberge
Du Lac Taureau et ses condos

SAINT-MICHEL-DES-SAINTS



dossiers le saint-laurent

Quand le fleuve se met au vert

Pollution. L'industrie maritime s'engage à aller au-delà des exigences réglementaires en matière d'environnement.

par Guillaume Jousset > dossiers@transcontinental.ca

« Aller plus loin que les normes réglementaires établies pour protéger l'environnement ! »

Ce n'est ni le leitmotiv d'un groupe écologiste ni le slogan d'une campagne de *green-washing* mais bien l'ambition de l'industrie maritime annoncée au lancement de sa politique environnementale l'année dernière. Cette politique, qui vise le corridor du Saint-Laurent et des Grands Lacs, est une première du genre en Amérique du Nord. Tout a commencé en juin 2006, quand plusieurs sociétés réunies pour le forum Virage vert de l'industrie maritime décident d'aller plus loin pour réduire leur empreinte sur l'environnement. Un an après, l'Alliance verte était née.

Elle regroupe désormais 42 entreprises, dont les activités représentent plus de la

moitié du trafic maritime du Saint-Laurent et des Grands Lacs. « Il y a une prise de conscience des acteurs de l'industrie maritime depuis quelques années, explique David Bolduc, coordonnateur de l'Alliance verte. Et il y a aussi cette volonté de préparer un futur où le développement économique ne se fera pas sans le développement durable. »

Gérald Carter, président de Canada Steamship Lines et l'un des trois coprésidents de l'Alliance verte, y croit. « À titre personnel, je me sens concerné et ma société aussi. Depuis deux ans, nous faisons partie notamment d'un programme du WWF [Fonds mondial pour la nature] pour le rétablissement de la baleine noire dans l'Atlantique Nord qui a permis de réduire de 80 % les collisions

avec ces mammifères. Nous avons aussi déjà fait réaliser des études sur notre empreinte écologique, tout en sachant que notre mode de transport est le plus durable. Avec l'Alliance verte, nous avons compris qu'il fallait aller beaucoup plus loin. Nous devons préserver notre autoroute du commerce, c'est aussi un investissement pour l'avenir. »

L'industrie minière comme inspiration

Les membres de l'Alliance ont décidé d'agir sur six grands enjeux : les espèces envahissantes, les émissions atmosphériques polluantes et à effet de serre, les résidus de cargaison, les rejets d'eaux huileuses et les nuisances autour des activités portuaires.

« Pour mettre en place notre



Gérald Carter, de l'Alliance verte : « Nous devons préserver notre autoroute du commerce, c'est aussi un investissement pour l'avenir. » [Photo : Gilles Delisle]

programme, nous sommes inspirés de l'industrie minière et de son plan de développement durable, indique David Bolduc. C'est une démarche exigeante et qui prend des ressources. »

Une initiative appuyée par

Hélène Godmaire, directrice de l'Union Saint-Laurent Grands Lacs, une association environnementale qui demande un moratoire sur le problème des espèces envahissantes. « C'est un engagement

qui va dans le bon sens. Je suis même étonnée de voir la rapidité avec laquelle les gens de l'industrie ont embarqué », dit-elle.

Déjà, les résultats se font sentir. « Nous avons diminué de 60 % les résidus de cargo en balayant au lieu de systématiquement rincer les bateaux entre deux chargements », explique Gérald Carter.

Pour chaque enjeu, l'Alliance demande à ses membres d'aller au-delà de ce qu'impose la réglementation. « Pour cette première année, ce sont les membres qui vont réaliser l'évaluation de leurs actions, mais dès l'année prochaine, ce sera fait par des organismes indépendants. L'objectif de l'Alliance verte, c'est de publier ses résultats chaque année, en toute transparence. »

PROGRAMME D'AIDE visant la réduction ou l'évitement des émissions de gaz à effet de serre

TRANSPORT DES MARCHANDISES

Ce programme a pour objectif de réduire ou d'éviter les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par le transport des marchandises.

Tout projet permettant de réduire ou d'éviter les émissions de GES par une meilleure intégration des modes de transport ou par l'utilisation du transport maritime ou ferroviaire est admissible.

Ce programme comporte deux volets

- les projets avec dépenses d'infrastructures, qui sont admissibles à une aide maximale de 500 \$ la tonne de GES réduite ou évitée
- les projets sans dépenses d'infrastructures, qui sont admissibles à une aide maximale de 250 \$ la tonne de GES réduite ou évitée

Pour plus de détails sur les modalités du programme, les critères d'appréciation des projets et les autres renseignements requis, consultez le site Web du ministère des Transports au www.mtq.gouv.qc.ca.

Vous pouvez également communiquer avec la Direction du transport maritime, aérien et ferroviaire au 418 644-2908 (Secrétariat au transport maritime et à la mise en valeur du Saint-Laurent) ou au 418 646-6416 (Service du transport ferroviaire).

Transports
Québec

À la pêche aux idées

« Notre travail, c'est de trouver des solutions », dit Nicolas Parent, directeur général d'Innovation maritime.

Depuis sa création en 2001, le centre de recherche appliquée de l'Institut maritime du Québec à Rimouski propose son expertise et des solutions innovantes au monde maritime, aussi bien en matière de transport, d'interventions sous-marines et de gestion portuaire que de sécurité et d'environnement.

Plus d'une centaine de projets ont déjà vu le jour à ce centre collégial de transfert technologique (CCTT) reconnu par le ministère de l'Éducation, ce qui, au passage, permet à ses clients de bénéficier d'un crédit d'impôt de 40 %.

Pour mener des tests grandeur nature, Innovation maritime disposera à l'automne 2009 d'un atelier de prototypage, grâce à un investissement de 4,3 millions de dollars. Fini, donc, la location de locaux pour chaque projet.

Un contexte favorable

Depuis que les bateaux flotent, la recherche d'amélioration de la vitesse ou du tonnage existe. « Ce qui est récent, c'est la prise en compte des impacts du transport maritime sur l'environnement. C'est d'ailleurs pour cela que nous sommes partie prenante dans les grands dossiers écologiques du Saint-Laurent », explique M. Parent.

Entre autres, Innovation maritime a participé à l'étude sur les conséquences des modes de transport de marchandises

le long du corridor du Saint-Laurent qui concluait que le transport maritime a un impact environnemental moindre que le transport ferroviaire. Le centre de recherche effectue des tests sur une méthode de traitement des eaux de ballast pour éviter la présence d'espèces envahissantes dans les eaux du fleuve.

De la recherche qui trouve

Comment fait un capitaine pour positionner son bateau devant la porte de l'écluse de Saint-Lambert, sachant que son navire mesure 700 pieds de longueur et qu'il neige ? « Avant, c'est un opérateur radio qui guidait le capitaine. En 2007, nous avons mis au point un système de positionnement des navires par laser qui transmet les distances précises sur un panneau géant. »

Innovation maritime se penche également sur les grands défis de l'industrie, tels que la baisse du niveau du fleuve ou l'augmentation du volume de marchandises. Le centre étudie les risques liés à la navigation des navires de plus de 40 mètres entre Québec et Montréal.

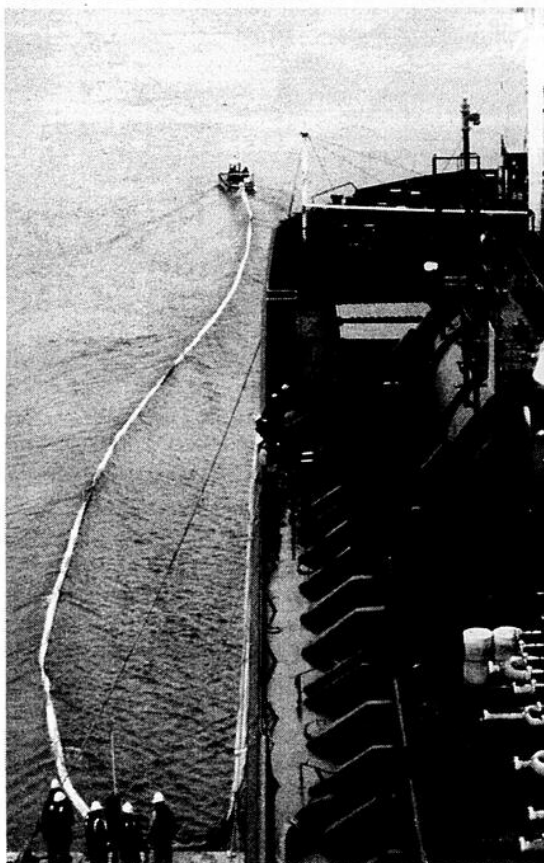
Si le Centre n'a pas encore réussi de percée majeure sur le plan international, il continue d'exposer ses travaux partout dans le monde. « C'est un travail qui se fait à long terme, explique M. Parent. Des experts de l'OTAN sont venus voir notre simulateur de sortie d'urgence des sous-marins, mais cela n'a pas été concluant. Nous discutons avec le Maroc et Madagascar. » G.J.



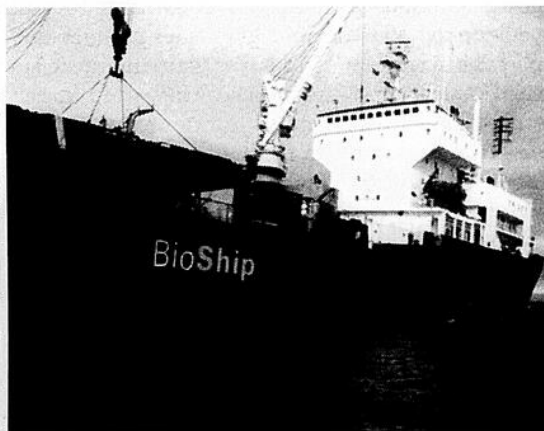
**Groupe
Desgagnés inc.**

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX : GROUPE DESGAGNÉS À L'AVANT-GARDE !

ÉQUIPE D'INTERVENTION D'URGENCE



PRÉVENTION DE LA POLLUTION



INVESTISSEMENTS DANS LES TIC



POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

www.desgagnes.com

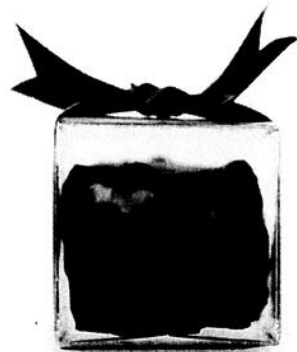
Transport maritime de passagers • Transport maritime de marchandises et de vrac liquides, côtier et international • Armateurs, fréteurs, affréteurs et agents • Location et opération de grues et de machinerie lourde • Transbordement intermodal • Transport routier

21, rue du Marché-Champlain, Québec (Québec) G1K 8Z8

Téléphone : (418) 692-1000 • Télécopieur : (418) 692-6044 • Courriel : info@desgagnes.com



**GRANDBOIS
CHOCOLATIÈRE**



SERVICE DE CADEAUX CORPORATIFS PERSONNALISÉS

Impression de logos sur chocolats
Impression sur boîtes métalliques
Emballages ou chocolats sur mesure

CONTACTEZ-NOUS AU
514 270.4508

dossiers le saint-laurent

Techsol Marine dans toutes les mers du monde

Portrait. La PME spécialisée en électrotechnologie maritime accumule les contrats internationaux.

par Guillaume Jousset > dossiers@transcontinental.ca

Nul n'est prophète en son pays, et c'est à l'étranger que Techsol Marine réalise des miracles. L'entreprise qui conçoit, fabrique et installe des systèmes automatisés de contrôle et de surveillance pour navires exporte 85 % de sa production.

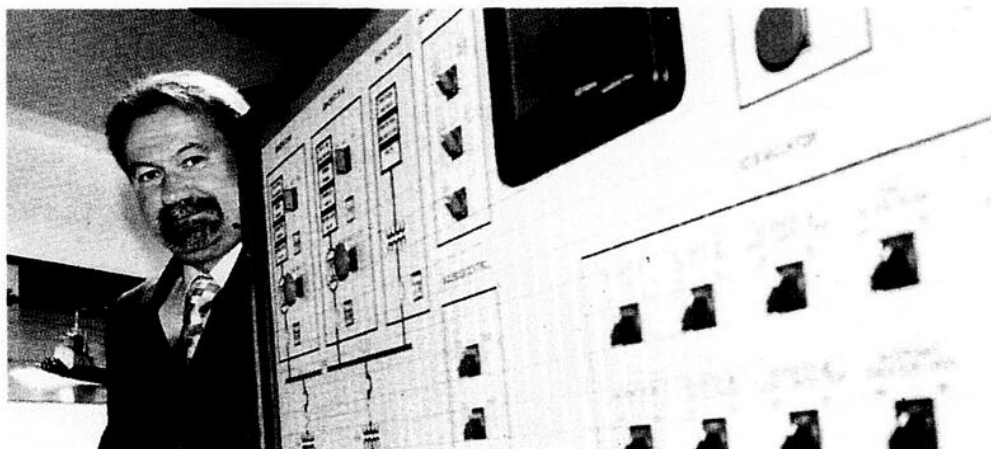
Plus de 400 navires en activité utilisent des systèmes Techsol et 200 autres sont en voie de le faire. En trois ans, le chiffre d'affaires de Techsol Marine a été multiplié par six, pour atteindre 12,5 millions de dollars en 2008. Désormais, ses principaux concurrents ne sont ni plus ni moins que des multinationales. Pas mal pour une PME de 60 personnes.

Le monde comme horizon
Entreprise en croissance, Techsol embauche du personnel chaque semaine. « Nous

venons de conclure un contrat de cinq ans pour équiper 76 navires en Chine d'ici 2011, et nous livrons les premiers navires d'entraînement et les simulateurs à l'armée américaine, qui nous ont chacun commandé une quarantaine de systèmes. Nous négocions aussi un contrat de 96 bateaux en Amérique du Sud », se réjouit Claude Messiaen, président et fondateur de Techsol.

Le produit phare de Techsol, Max, est un système de contrôle et de surveillance de la machinerie de navire. Entièrement paramétrable pour s'adapter à chaque navire, il permet de contrôler du bout des doigts, sur un écran tactile, l'ensemble du bateau, de la propulsion aux réservoirs des machines.

« Les modules d'électronique maritime coûtent dix fois



« Les demandes de nos clients nous amènent vers de nouveaux secteurs d'activité, comme celui des bateaux de croisière », souligne Claude Messiaen, de Techsol. [Photo : Martin Martel]

plus cher que leur équivalent terrestre, et leurs délais de livraison sont très longs, dit M. Messiaen, fort de 20 années d'expérience dans la Garde côtière canadienne. Mais notre

système est développé avec les mêmes pièces que celles de l'industrie automobile ou d'autres secteurs manufacturiers. Cela nous permet de fournir rapidement nos

clients en haute technologie. » Techsol voit grand : pour sécuriser ses approvisionnements, notamment en métal, Techsol a acquis, ces deux dernières années, deux de ses sous-

traitants; cela lui permet de maîtriser la production, de la feuille de métal brut au système électronique perfectionné.

Explorer de nouveaux marchés

« Les demandes de nos clients nous poussent à investir des secteurs d'activité sur lesquels nous n'avions pas axé notre développement à court terme, ajoute-t-il. C'est le cas des bateaux de croisières; nous allons livrer, au printemps 2009, notre équipement pour un navire de ce type au groupe Irving, à Halifax. »

La bonne santé du marché maritime mondial, dû au remplacement progressif de flottes vieillissantes, devrait permettre à Techsol de hausser prochainement ses exportations à 95 % de ses ventes. ■

Concours
30 000 \$ en prix à gagner !

affaires PLUS

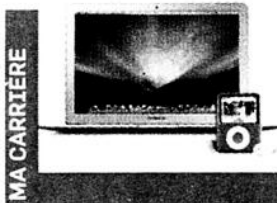
Célébrez le 30^e anniversaire

du magazine *Affaires PLUS* et courez la chance d'ajouter un PLUS à vos finances, à votre carrière ou à votre vie !



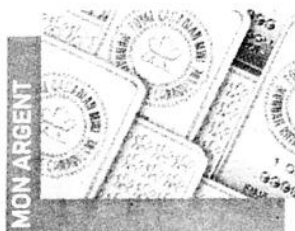
MA VIE

1^{er} Prix
1 des 4
voyages au soleil
Valeur totale de
20 000 \$



MA CARRIÈRE

2^e Prix
1 des 2
MacBook Air
Valeur totale de
5 000 \$



MON ARGENT

3^e Prix
1 des 5
mini-lingots d'or
Valeur totale approximative de
5 000 \$

Pour participer, consultez l'édition d'octobre du magazine *Affaires PLUS*. En kiosque maintenant.

Nos partenaires :

Club Med
TOUS LES BONHEURS DU MONDE

MONNAIE ROYALE CANADIENNE
ROYAL CANADIAN MINT

MBA
DU QUÉBEC



M^{me} Natalie Larivière
Présidente
Médias Transcontinental

MBA de l'année

L'Association des MBA du Québec vous invite à la 28^e édition de son gala annuel au cours duquel M^{me} Natalie Larivière, présidente de Médias Transcontinental, sera honorée. Chaque année, le gala vise à rendre hommage à un MBA dont la carrière est exemplaire et qui a contribué de façon significative au développement économique du Québec.

Vendredi 24 octobre 2008 - 18 h 30
Parquet CDP Capital
1000, place Jean-Paul-Riopelle
Montréal

Pour réservation:
ASSOCIATION DES MBA DU QUÉBEC
T 514 282-3810 poste 2003
ambaq.com

Nos partenaires majeurs

Cravate noire et robe longue

Dîner dansant

KPMG

BANQUE
LAURENTIENNE

dossiers

L'efficacité manufacturière

Pas d'amélioration continue sans un bon diagnostic

Production. Les entreprises copient souvent ce que font leurs concurrents; une erreur, disent les spécialistes.

par Marc Gosselin > dossiers@transcontinental.ca

Les entreprises manufacturières doivent prendre le virage de l'efficacité manufacturière. Leur croissance en dépend. Avec plus de 200 outils à leur disposition, dont les plus connus sont les kaizen, kanban, six sigma et 5S, les gestionnaires ont l'embaras du choix.

Avant de se lancer à plein régime dans un processus visant à accroître leur efficacité, les entrepreneurs doivent faire le bon diagnostic, ont rappelé tous les spécialistes interrogés par *Les Affaires*.

Jean-Marc Legentil, président de Bell Nordic, une firme de consultation, favorise l'approche RDMAAC (pour Reconnaître, Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer et Contrôler) dans les mandats qui lui sont confiés. « En amont de nos interventions, à l'étape de l'analyse, on cartographie les processus, c'est-à-dire qu'on décompose toutes les activités d'un service de l'entreprise. Par exemple, on regarde l'ensemble du processus de traitement de commandes, de son enregistrement, au téléphone ou par courriel, jusqu'à la planification des achats, en passant par sa préparation, sa production et son expédition », explique ce spécialiste en gestion des activités et en efficacité manufacturière.

M. Legentil, qui compte une vingtaine d'années d'expérience, croit qu'il faut également décomposer la chaîne de valeur. « C'est l'ensemble des étapes dans l'usine, de l'arrivée de la matière première, jusqu'à sa transformation en produits et son expédition. On regarde notamment la capacité de l'usine, le taux de rejet, les problèmes rencontrés lors de la production, etc. », dit-il.

Comme un être humain

Vice-président de Promaintech Novaxa, une division de DMR, Jean-Pierre Dubé, abonde dans le même sens que M. Legentil. L'établissement du bon diagnostic déterminera la suite de choses. « C'est la théorie, car dans la pratique, 90 % des gens appliquent des méthodes, par exemple les 5S, le kaizen, sans connaître leur diagnostic. Ils apportent des améliorations sur les mauvais aspects », dit-il.

« Les entreprises sont comme les êtres humains : elles sont uniques. Par exemple, une personne pense avoir un problème de santé similaire à celui de son voisin qui prend des médicaments pour diminuer sa tension artérielle. Elle ne peut pas simplement prendre sa prescription et aller à la pharmacie pour se procurer



Jean-Marc Legentil, de Bell Nordic, photographié chez Selco, l'un de ses clients. L'application de la philosophie *lean* a permis à la PME de l'arrondissement Saint-Laurent, à Montréal, d'augmenter sa productivité et son chiffre d'affaires de 26 %. [Photo : Gilles Delisle]

les mêmes médicaments. Elle doit consulter un médecin, qui établira un diagnostic personnalisé. Le consultant spécialisé dans l'implantation de la philosophie *lean* joue un peu le même rôle que le médecin, mais auprès de l'entreprise », explique-t-il.

Un cas concret

Selco est une entreprise montréalaise qui conçoit, installe et démonte des stands d'expo-

sition à travers le monde. Son grand défi est de combiner l'art de la créativité avec l'ingénierie de processus fiables. L'image de marque de leurs clients en dépend.

Bell Nordic a animé des cours de formation destinés à l'ensemble du personnel à propos des applications de la philosophie de production allégée. À la suite de ces séances, des équipes de projet ont eu le mandat de revoir l'ensemble des

72 000

Nombre d'emplois perdus en 2006 et 2007 dans le secteur de la fabrication au Québec.

Source : Institut de la statistique du Québec

processus d'affaires. Elles ont également réaménagé les ateliers, optimisé les poste de tra-

vail et défini les indicateurs de performance à suivre, par exemple le nombre de kiosques conçus par journée de travail.

Ces projets ont permis d'accroître la productivité des activités et contribué à la hausse du chiffre d'affaires de 26 %, et ce, sans augmentation du personnel. De plus, l'entreprise a réduit l'incidence de non qualité et les retards de livraison, dit Jean-Marc Legentil, président de Bell Nordic. ■

OPTIMISER, RENTABILISER
c'est simple !

Genius
solutions™

EXPERTS EN SOLUTIONS MANUFACTURIÈRES
1 877 987-6005 | www.geniuserp.com

Genius Manufacturing fournit aux PME manufacturières les outils leur permettant d'augmenter leur performance, d'obtenir des informations en temps réel sur la production et d'augmenter leur rentabilité. Genius Solutions vous offre un logiciel de gestion complet ainsi que le service de formation, d'implantation et de support requis.

GENIUS SOLUTIONS : LE PARTENAIRE EXPERT EN GESTION MANUFACTURIÈRE INFORMATISÉE.

dossiers **l'efficacité manufacturière**

Kaizen, 5S ou Kanban ?

Outils. Petit lexique de ces techniques d'aide à la production manufacturière.

par Marc Gosselin > dossiers@transcontinental.ca

Kaizen

Parmi les nombreux outils et méthodes mis à la disposition des entrepreneurs, le kaizen est probablement le plus populaire, notent les spécialistes interrogés.

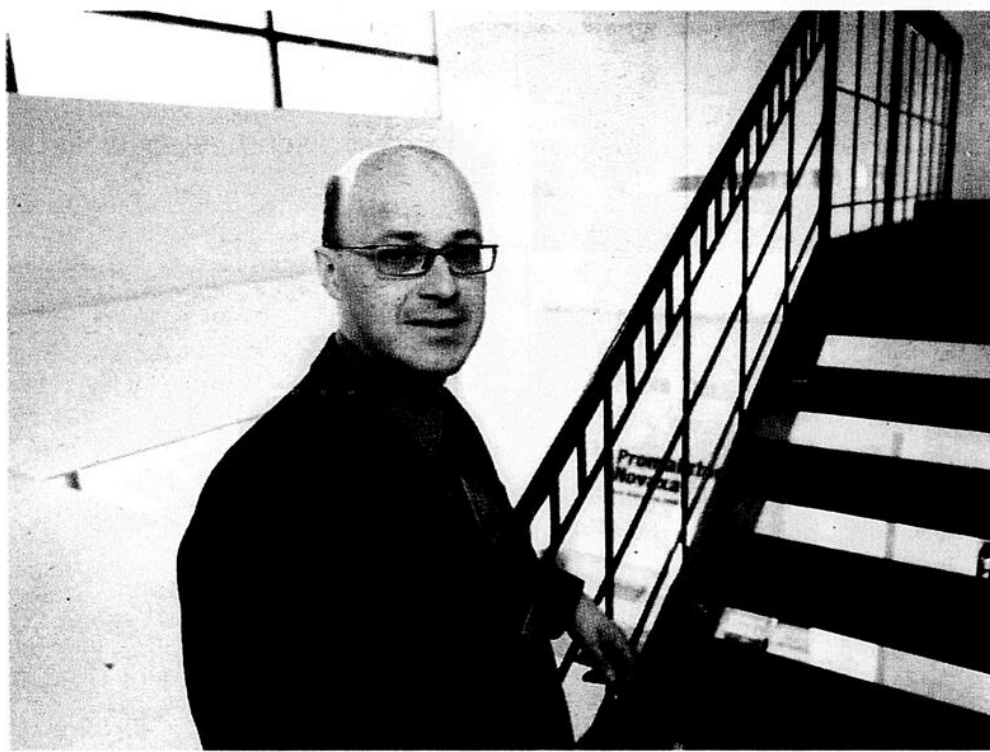
« En français, ce terme japonais veut dire s'améliorer [kai] tout le temps [zen]. Ce processus a pris de l'ampleur dans les années 1990 chez Pratt & Whitney, où on voulait notamment diminuer les délais de livraison. C'est une des meilleures pratiques », dit Marc Chartrand, président de MCC, une firme spécialisée dans l'implantation de stratégies manufacturières.

Son principal attrait : la résistance au changement diminue, parce que les employés sont impliqués dans le processus, indique Jean-Pierre Dubé.

Son danger : vouloir régler tous les problèmes avec un seul kaizen. « Tant qu'à régler quelques problèmes, je vais tout régler, pourrait être tenter de se dire l'entrepreneur. Dans ce cas, le kaizen accouchera d'un plan d'action volumineux, trop long à implanter. À terme, le projet démobilisera le personnel », note M. Dubé.

5S

La méthode des 5S est une technique japonaise s'inspirant du système de production de Toyota. Elle tire son appellation de la première lettre de chacune des cinq opérations en japonais (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu et Shitsuke*). En fran-



Jean-Pierre Dubé : « Idéalement, l'entreprise ne devrait pas avoir de stocks en inventaire. Le kanban n'est pas une panacée, c'est l'équivalent d'un diachylon sur les problèmes d'efficacité manufacturière », dit Jean-Pierre Dubé. [Photo : Gilles Delisle]

çais, on parle de l'acronyme ORDRE (Ordonner, Ranger, Dépoussiérer, Rendre évident et Être rigoureux).

En résumé, la méthode des 5S organise l'environnement et les postes de travail de manière à accroître l'efficacité du personnel sur le plancher de l'usine.

Son principal attrait : ce processus permet de faire le ménage dans l'environnement de travail. « Dans un récent mandat, nous avons sorti l'équivalent de trois conteneurs de déchets de l'usine. Cela a permis de récupérer de l'espace

et, surtout, de mieux voir ce qui se passe à la production », indique Jean-Pierre Goulet, président de Cimetech International, une firme spécialisée en gestion manufacturière et dans l'implantation de fabrication haute performance.

« Lors d'un récent mandat chez Domtar, en Abitibi-Témiscamingue, on cherchait à nettoyer plus efficacement les déversements de pâte lorsque le convoyeur se dirige vers la toile. Un employé a eu l'idée d'accrocher des seaux à l'endroit où le convoyeur a tendance à déborder. Dès que la

pâte se déverse dans le seau, une cloche sonne, ce qui avise les employés. Résultat de cette innovation : les opérations de nettoyage prennent seulement 10 minutes et un employé au lieu de 60 minutes et deux employés auparavant », relate Jean-Marc Legentil, de Bell Nordic.

Son danger : « Manquer de rigueur dans l'application, comme on peut le faire personnellement lorsqu'on fait le ménage de notre garage. Souvent, après six mois, tout est à refaire parce que nous n'avons pas systématiquement remplacé

les objets aux endroits où ils devaient être rangés », dit Marc Chartrand, avec humour.

Kanban

Cette méthode, mise en place dans les années 1950 dans les usines de Toyota, limite la capacité d'entreposage d'un poste à ses seuls besoins. Ainsi, les matières premières nécessaires à la production du poste de travail A sont réservées à la production du poste A. Et ainsi de suite pour tous les autres postes de travail de l'usine.

Le kanban vise à mieux gérer les matières qui entrent dans la production manufacturière; ne pas trop en avoir dans l'usine ou dans l'entrepôt ni en manquer jusqu'à la prochaine livraison.

« Le surplus d'inventaire d'une entreprise représente une majoration de 20 à 25 % de ses coûts d'exploitation. La hausse s'explique par des primes d'assurance plus élevées, par le coût du bâtiment qui n'est pas utilisé à sa pleine capacité de production, en chauffage de même qu'en frais de crédit », explique Jean-Pierre Goulet.

Son avantage : il s'agit d'une bonne technique de gestion de la production à court terme.

Son danger : « Idéalement, l'entreprise ne devrait pas avoir de stocks en inventaire. Le kanban n'est pas une panacée, c'est l'équivalent d'un diachylon sur les problèmes d'efficacité manufacturière », dit Jean-Pierre Dubé. ■

Le transfert des acquis, un élément fondamental

« Votre entreprise a pris le virage de l'efficacité manufacturière, et a revu l'ensemble de son processus de production. Pour arriver à maintenir son efficacité, les connaissances doivent se transmettre du consultant aux employés. « Il ne faut surtout pas apprendre la recette par cœur. Il faut plutôt apprendre comment la concocter », dit Jean-Marc Legentil, président de Bell Nordic.

Ce consultant affirme que le transfert de connaissances rehaussera le niveau d'acceptation des changements au sein de l'entreprise.

Les ceintures de Six Sigma

Chez Bell Nordic, le transfert de connaissances passe par la formation. À la suite d'un récent mandat chez Téléglobe, le consultant a formé 125 ceintures vertes et 25 ceintures noires, une approche inspirée de la méthode Six Sigma.

Les ceintures vertes consacrent une partie de leur temps de travail à la conduite de projets d'amélioration. Les ceintures noires s'y consacrent à plein temps. Elles sont responsables de former les ceintures vertes et meneurs de certains projets d'amélioration, explique M. Legentil.

De son côté, Jean-Pierre Dubé conseille de ne pas négliger l'aspect humain dans l'implantation d'un processus d'efficacité manufacturière. « Les techniques comptent pour 20 % de la réussite du projet. Le reste est humain. C'est l'aspect le plus difficile. » M.G.

ÉVÈNEMENT QUALITÉ

Salon sur les meilleures pratiques d'affaires

24 OCTOBRE 2008
PALAIS DES CONGRÈS DE MONTRÉAL

Demandez le programme :
par téléphone : 514 874-9933, poste 221 | par courriel : mqq@qualite.qc.ca | en ligne : www.qualite.qc.ca/evnement.htm

Le plus grand rassemblement
sur les meilleures pratiques d'affaires

Dix ans d'excellence
La cérémonie de remise des **Grands Prix québécois de la qualité**, par le premier ministre du Québec, **M. Jean Charest**

Deux conférenciers de renommée mondiale
réunis pour la première fois au Québec

UNE PRÉSENTATION DE :

PARTENAIRES OR :

les affaires

Mobilisation et technologie sont gages de succès

Étude de cas. Usinatech a réduit de 60 % le temps de mise en route de ses machines numériques.

par Renée-Claude Simard > dossiers@transcontinental.ca

Les exigences de la clientèle d'Usinatech ont changé : les clients de ce fabricant de pièces mécaniques de précision réclament des livraisons quotidiennes de petits lots. La PME n'a eu d'autre choix que de mettre en œuvre un programme d'amélioration continue.

L'entreprise de Melbourne, en Estrie, fabrique des pièces destinées aux constructeurs de machines agricoles et de véhicules récréatifs, industriels et de transport en commun. Poursuivants clients - canadiens, américains, européens et mexicains - sur le plan de la qualité et du service, elle s'est dotée, en 2000, d'une division spécialisée en amélioration continue. Chapeauté par un ingénieur industriel, Steve Kearney, elle se consacre à l'optimisation et à l'intégration des

processus de gestion et des procédés de fabrication.

Comment ? Par la formation des employés, la mise en place de pratiques d'affaires efficaces et l'acquisition de technologies de pointe.

Adopter la gestion juste-à-temps

« On fabrique près de 8 000 pièces par jour. Auparavant, les clients demandaient de grosses commandes qu'on produisait en un seul lot. Plusieurs commandent maintenant de petites quantités, livrées quotidiennement. Il fallait trouver une façon de préparer nos productions et faire des changements de modèles plus rapidement. On a dû adopter un mode de gestion en juste-à-temps », explique l'ingénieur industriel.

Pour réduire le temps de mise

en route des machines, Usinatech a mobilisé ses quelque 250 employés autour d'une nouvelle approche du travail : formation, activités de communication, responsabilisation des équipes de travail, réorganisation des postes et des façons de travailler, formation d'équipes multidisciplinaires, réaménagement de l'usine, révision de la gestion des stocks, etc.

Le plus grand impact de ce programme a été la réduction des temps de mise en route des machines à commande numérique. « C'est une très belle réussite. Le gain d'efficacité atteint 60 % », dit M. Kearney.

« On a commencé par de petits projets qui ont amélioré le sort de tout le monde. À chaque étape, on a rencontré les employés concernés, obtenu leurs suggestions, réaffecté des



Steve Kearney, d'Usinatech : « C'est une très belle réussite. Le gain d'efficacité atteint 60 % » [Photo : S. Lemire]

employés à des tâches différentes. Tout ça pour les responsabiliser face au projet d'amé-

lioration. La réussite de petits projets les a rassurés, ce qui nous a permis d'entreprendre des projets plus importants. »

« La manière de travailler est très importante. Certains ont une méthode de travail, d'autres pas. On a revu nos processus, éliminé le temps perdu et favorisé la standardisation de nos procédures. On met l'accent sur la formation parce que des gens mieux formés travailleront mieux. On a même un professeur à temps plein », souligne Rudy Pelletier, président, qui a fondé l'entreprise avec son frère Daniel, en 1986.

Faire des essais

Un autre employé d'Usinatech se consacre à l'analyse des travaux en cours dans l'usine. Il rencontre tous les vendeurs d'outillage et fait faire des

essais des outils proposés pour trouver la recette la plus efficace et la plus économique pour produire une pièce.

« Rudy et Daniel [les fondateurs] sont très innovateurs et à l'avant-garde des procédés d'amélioration continue. C'est le point de départ. Mais la réussite des projets repose sur l'adhésion de tous les employés », soutient M. Kearney.

« De plus, il ne suffit pas d'être concurrentiel sur le marché des pièces. Il faut aussi l'être sur le marché de l'emploi, afin de conserver et attirer des gens compétents. C'est pourquoi nous menons des sondages de satisfaction auprès de tous nos employés », ajoute le dirigeant, pour qui il n'y a pas de doute que la pérennité de son entreprise passe par l'amélioration continue. ■

PROMO AFFAIRES

AFIN DE MAXIMISER LES PERFORMANCES DE LEURS SYSTÈMES, LES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DOIVENT AUJOURD'HUI MISER SUR DES OUTILS DE COLLECTE ET D'AFFICHAGE D'INFORMATION EN TEMPS RÉEL. LE PLEIN POTENTIEL DES SYSTÈMES MANUFACTURIERS PASSE DORÉNAVANT PAR L'ACCÈS À DE L'INFORMATION PERTINENTE ET FIABLE, DISPONIBLE EN TEMPS OPPORTUN, AINSI QUE PAR UNE CULTURE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN ÉQUIPE AU QUOTIDIEN.

Combiner la technique *Lean Six Sigma* et les tableaux de bord dynamiques

Nathalie Gélinas, vice-présidente, conseillère stratégique y croit fermement. « Il ne peut y avoir productivité optimale sans interdépendance efficace entre les procédés et les équipes naturelles », indique-t-elle. Firme de consultation formant une division de DMR/Fujitsu et se spécialisant en stratégies, transformations et performances opérationnelles, Promaintech Novaxa a établi à cet égard un partenariat avec le Groupe SIDEL.

En tant que centre d'expertise, le groupe Innovation et Productivité de SIDEL a pour mission d'offrir des solutions technologiques de pointe et des services-conseils aux

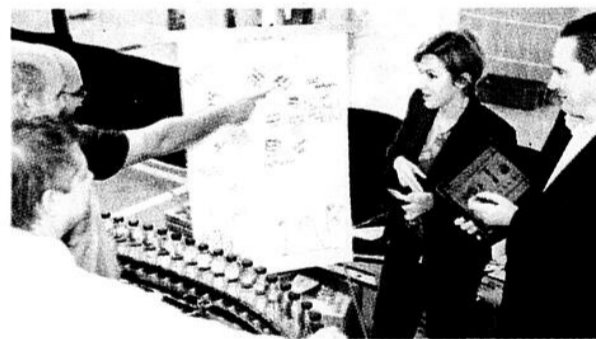
entreprises manufacturières de tous les secteurs. Une des composantes de la solution proposée par ce groupe repose sur la suite logiciel EIT™, qui permet d'exploiter l'information portant sur la disponibilité, l'efficacité, la qualité et la traçabilité des procédés. La suite permet une analyse détaillée des performances des équipements et de l'efficacité globale des systèmes manufacturiers.

« Notre partenariat combine deux expertises cruciales quant à l'amélioration de la performance des systèmes manufacturiers : celle de SIDEL dans la mise en œuvre de lignes de production et celle de Promaintech Novaxa dans l'optimisation des proces-

sus et du capital humain », souligne Franck Klotz, directeur, Innovation et Productivité chez SIDEL Canada.

Au sein des deux entreprises, on constate malheureusement que les lignes de production des usines nord-américaines ne fonctionnent souvent qu'à une fraction de leur potentiel. En alliant un système d'information, tel le EIT™, et la technique de résolution de problème *Lean Six Sigma*, il est possible d'augmenter la productivité de 15 % à 20 %, et ce, sans investissement majeur. Selon les partenaires, il s'agit d'un avantage certain en cette période d'incertitude économique.

Une intervention typique débute par un audit de ligne et un diagnostic participatif, suivis de l'implantation de systèmes de collecte de données et de la création de tableaux de bord dynamiques. Une analyse subséquente de l'information permet de mieux comprendre le comportement des procédés. Par la suite, il importe de mettre en place une culture d'excellence opérationnelle *Lean Six Sigma* en effectuant des tâches comme la paramétrisation optimale, la simplification des opérations et des méthodes et la synchronisation des activités. Tout cela pour instaurer des équipes hautement mobilisées qui peuvent répondre rapidement



Nathalie Gélinas et Franck Klotz (dans la partie droite de la photo) en train de discuter de l'optimisation d'une ligne de production.

aux situations problématiques et soutenir l'amélioration continue.

« Pousser systématiquement le système manufacturier à son plein potentiel, ce n'est pas travailler plus fort, mais

travailler mieux, précise Nathalie Gélinas. Les interventions que nous effectuons dans le cadre de ce partenariat constituent la suite logique des méthodes de production allégée (*Lean Manufacturing*). »

**Promaintech
Novaxa**
Une division de DMR

Nathalie Gélinas
450 655-0033 poste 202
www.pmntn.com

Sidel

Franck Klotz
450 973-3337 poste 2801
www.sidel.com/eit

dossiers

L'automobile verte

Le moteur à combustion n'a pas dit son dernier mot

Économies d'essence. Désactivation de cylindres, injection directe : l'innovation se pointe le nez.

par Nadine Filion > dossiers@transcontinental.ca

Le bon vieux moteur à combustion propulse nos véhicules depuis plus d'un siècle. Certains diront qu'il a atteint ses limites et que les prochaines révolutions proviendront du côté de la motorisation électrique, des hybrides diesel et des voitures à hydrogène. D'autres, par contre, disent que le moteur à essence peut encore être amélioré.

D'ailleurs, les constructeurs mettent au point des technologies destinées à réduire la consommation et les émissions du moteur à combustion interne, sans pour autant nuire aux performances.

La désactivation des cylindres est l'une de ces technologies. Grâce à elle, les moteurs V6 et V8 voient la moitié de leurs cylindres neutralisés

lorsque les conditions de conduite le permettent.

Le procédé s'effectue généralement sur l'autoroute, là où la consommation en carburant est à son minimum. En effet, un véhicule n'a besoin que de quelques chevaux pour conserver son élan une fois sa vitesse de croisière atteinte. En ne roulant que sur trois ou quatre cylindres, il consomme et pollue moins.

La désactivation s'accomplit si silencieusement que l'automobiliste n'en est pas conscient. Pour le savoir, il faut jeter un œil au tableau de bord. Sur la Honda Odyssey, un témoin « éco » s'illumine en vert.

Avec la désactivation de trois de ses six cylindres, la fourgonnette permet une économie moyenne de 7 %. GM avance

que la baisse de consommation de ses véhicules, peut atteindre 12 %.

Injection directe

Le prix de l'essence grimpera sûrement encore, mais personne ne veut sacrifier les performances de son véhicule. Audi et Volkswagen, entre autres, répondent au dilemme avec de nouveaux moteurs à essence à injection directe.

Encore récemment, l'injection directe était réservée aux moteurs diesel. En la transposant aux moteurs à essence, les constructeurs s'assurent le meilleur des deux mondes : l'économie d'essence et la performance.

La prochaine percée chez les moteurs à combustion interne

pourrait bien être la HCCI (pour *Homogeneous Charge Compression Ignition*).

Cette technologie donne aux moteurs à essence l'efficacité énergétique des moteurs diesel, avec moins d'émissions polluantes.

Rappelons qu'un moteur diesel peut parcourir, avec la même quantité de carburant, jusqu'à 40 % plus de kilomètres qu'un moteur à essence. Cependant, le moteur diesel coûte plus cher à produire, en plus de nécessiter de coûteux systèmes de traitement des émissions.

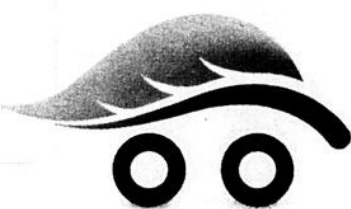
Pour allier les bénéfices - mais non les inconvénients - du moteur diesel, la technologie HCCI mise sur un haut taux de compression qui fait spontanément s'enflam-

mer le carburant, sans recourir à l'allumage par bougie.

Le hic : cette combustion est peu stable, donc difficile à contrôler. Le défi est de la rendre possible sur toutes les plages de révolution du moteur, pour la meilleure économie d'essence possible.

Et ce n'est pas encore chose faite. Si bon nombre de constructeurs et d'universitaires travaillent à résoudre les problèmes inhérents à la HCCI, ce procédé de combustion doit évoluer pour constituer une option de rechange. Interrogé par le magazine *Automotive Engineering International* quant au moment où les moteurs HCCI seront commercialisés, un responsable de chez Ford a dit ne pas y croire avant encore huit ans. ■

EN BREF



NO_x, CO₂

Objectif : moins polluer

Depuis le 1^{er} janvier 2007, les véhicules roulant au Canada et aux États-Unis ne doivent pas émettre, en moyenne, plus de 0,043g/km d'oxyde d'azote (NO_x), un polluant atmosphérique. Cette norme est quatre fois plus sévère qu'en 2004. Ça n'a pas été difficile pour les moteurs à essence qui, d'emblée, rejettent peu de NO_x. Il en a été autrement pour les moteurs diesel.

12 %

Part du marché des véhicules diesel d'ici 2015, selon J.D. Power and Associates. Bon an mal an, les ventes de véhicules diesel ne représentent que 3 % du marché en Amérique du Nord.

Moins polluants, plus performants

Innovation. Les nouveaux moteurs diesel font un pied de nez aux véhicules hybrides.

On a toujours vanté l'économie en carburant des véhicules diesel, mais la louange ne venait jamais sans la critique : celle d'une motorisation polluante qui claque au ralenti. Les nouveaux moteurs diesel font mentir ces reproches. Plus « propres » et toujours aussi frugaux, ils se montrent plus performants. Ne soyez pas surpris si de plus en plus de constructeurs les invitent dans leurs salles d'exposition.

L'an dernier en Amérique du Nord, les normes environnementales se sont resserrées et les constructeurs ont dû repenser leur stratégie diesel. Conséquence : notre continent accueille désormais des moteurs diesel moins polluants.

Ils sont aussi plus silencieux, et plus performants. Par exemple, la nouvelle Volkswagen Jetta TDI est propulsée par un turbodiesel plus puissant de 40 %. Miraculeusement, sa consommation est sensiblement la même.

La voiture conserve ses belles propriétés d'autonomie,

celles-là même qui lui permettent de rouler plus ou moins 1 000 kilomètres avec un seul plein.

La chose n'aurait pu être possible lorsque le diesel, de ce côté-ci de l'Atlantique, affichait une haute teneur en soufre. Mais les autorités nord-américaines ont forcé les pétrolières, il y a deux ans, à rendre leur diesel plus propre de 95 %.

Ainsi, la porte s'est ouverte aux technologies avancées de traitement des émissions. Les convertisseurs catalytiques et filtres à particules, qui sont des réducteurs de polluants incompatibles avec le soufre, peuvent désormais faire partie de l'équation.

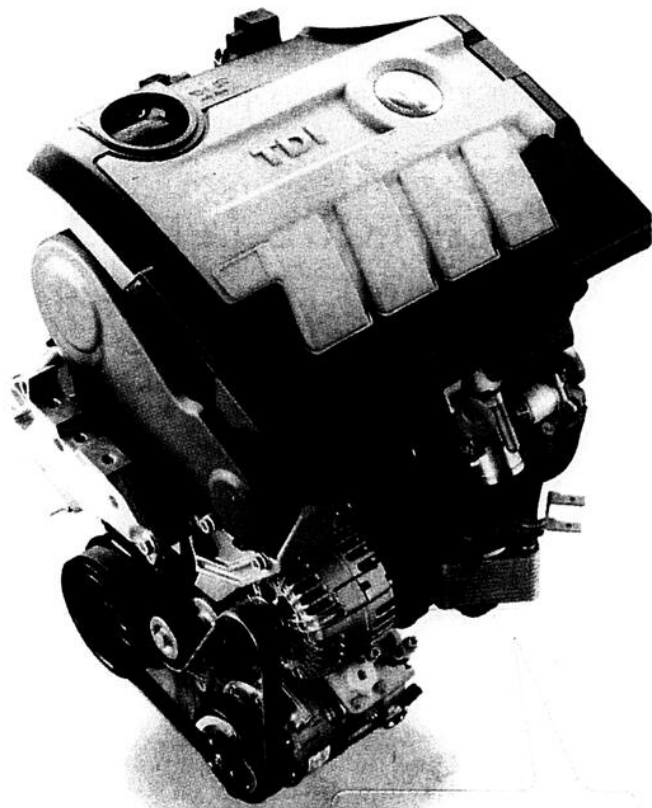
Résultat : « La différence entre la technologie diesel d'aujourd'hui et celle d'hier est comme le jour et la nuit, affirme Lindsay Brooke, du magazine américain *Automotive Engineering International*. Certains parlent de triomphe majeur, d'autres de miracle mineur. »

Une solution déjà commercialisable

Les nouveaux moteurs diesel deviennent donc une réponse viable - et déjà commercialisable - aux préoccupations environnementales. Plusieurs constructeurs désireux de jouer la carte verte misent sur ce type de propulsion, plutôt que sur le développement de coûteux véhicules hybrides (essence-électricité).

C'est le cas de Volkswagen, le plus important distributeur de véhicules diesel sur le continent. Et aussi de Mercedes, qui propose déjà quatre variantes « BlueTec ». Ces dernières sont si « propres » qu'elles respectent les normes les plus sévères au monde, celles de la Californie.

Bob Oliver, de l'organisme environnemental Pollution Probe, se dit très heureux de l'arrivée de ces nouveaux moteurs diesel, qu'il considère comme « une étape importante vers la réduction des émissions polluantes automobiles ».



90 %

Réduction des émissions polluantes apportée à la voiture TDI, ce qui en fait la plus verte jamais offerte par Volkswagen.

Il ajoute cependant que la partie n'est pas gagnée. Car si toute l'Amérique du Nord roulait au diesel, la planète ne serait pas pour autant épargnée. « On ne ferait que freiner la dégradation environnementale », dit-il. N.F.

LE DIESEL. BOUGIE D'ALLUMAGE D'UNE TENDANCE

Les constructeurs s'y mettent

D'autres constructeurs ont dit vouloir opter pour le diesel. BMW a annoncé l'arrivée prochaine de ses Série 3 et X5 en variante « BluePerformance ». Il s'agit, pour le constructeur, d'un retour au diesel après 25 ans d'absence en Amérique du Nord. Audi confirme l'arrivée de son utilitaire Q7 diesel au printemps. Honda prévoit un moteur diesel pour une Acura dès l'an prochain. Rappelons que l'an dernier, le constructeur a mis fin à la production de son Accord Hybrid. Toyota équipera bientôt son grand utilitaire Sequoia d'un V8 diesel. Nissan a parlé d'une version diesel pour sa Maxima d'ici trois ans.



un parc de véhicules bons
pour l'environnement et
pour vos résultats financiers.

plus propre. efficace. puissant.*



Camry hybride



Prius



Highlander hybride

Que révèlent vos voitures de fonction sur votre entreprise? Qu'elle est efficace? À la fine pointe? Responsable? Avec les véhicules hybrides de Toyota, vous révélez tout cela, et plus encore.

Synonymes de qualité, de durabilité et de fiabilité, les Toyota Prius, Highlander hybride et Camry hybride révèlent également que vous êtes soucieux de l'environnement.

Avec jusqu'à 70% moins d'émissions contribuant au smog, le système hybride synergétique utilise également moins de carburant. Cela signifie des factures de carburant moins élevées pour vous et, plus important encore pour la planète, une consommation moindre de ses ressources non renouvelables. De plus, tous les véhicules Toyota sont recyclables à 90%.

Alors, si vous recherchez un véhicule de fonction, nous vous invitons à examiner de près les modèles hybrides de Toyota. Parce qu'une comparaison avec les autres véhicules en ce qui a trait à la qualité, à vos résultats financiers et à la protection de l'environnement vous convaincra que rien n'est comparable.



fleet.toyota.ca

* Affirmations relatives à des comparaisons avec des véhicules à essence traditionnels équipés de façon similaire. Fondé sur les données en matière de ventes nord-américaines, les normes fédérales Tier 2 sur les émissions des moteurs et le Guide de consommation de carburant ÉnerGuide 2008.

dossiers l'automobile verte

Une première voiture à hydrogène

Innovation. Avec sa FCX Clarity, Honda passe du concept à la réalité.

par Nadine Filion > dossiers@transcontinental.ca

Premier constructeur à vendre une hybride en Amérique du Nord (la Insight, en 1999), Honda se targue d'être le premier à commercialiser mondialement une voiture à hydrogène : la FCX Clarity.

Il ne s'agit pas là d'une commercialisation ordinaire : seuls 200 exemplaires de la berline aux lignes futuristes seront loués à M. et M^{me} Tout-le-monde au cours des trois prochaines années.

La location mensuelle est de 600 \$, entretien et assurances compris. En contrepartie, les participants s'engagent à partager leurs expériences avec le constructeur, histoire qu'il analyse le potentiel et les obstacles à la mise en marché de véhicules à hydrogène.

Cinquante mille intéressés

Lorsque le constructeur nippon a dévoilé son programme de location à l'automne 2007, l'engouement s'est vite fait sentir, preuve que de plus en plus d'automobilistes aspirent à rouler vert. Plus de 50 000 familles se sont dites prêtes à déboursier 21 600 \$ sur trois ans, même sans la possibilité de racheter la voiture à la fin du contrat.



La FCX Clarity roule à l'électricité produite à bord par des piles à combustible elles-mêmes alimentées par l'hydrogène.

Les toutes premières FCX Clarity ont été confiées à des personnalités d'Hollywood; l'une au producteur de films Ron Yerxa, l'autre à Jamie Lee Curtis. L'actrice en a dit : « Je ne m'attendais pas à ce que la voiture soit aussi luxueuse.

Elle est facile à apprivoiser et très moderne. »

Il faut le dire, la voiture à hydrogène de Honda compte à peu près tous les gadgets de l'heure, à commencer par un système de navigation à reconnaissance vocale et un avertis-

seur de collision imminente. L'habitacle héberge confortablement quatre passagers et le coffre accepte autant que celui de la Honda Civic.

C'est sous le capot que la différence est cachée. Le moteur roule non pas à l'es-

sence, mais à l'électricité, produite à bord par des piles à combustible elles-mêmes alimentées par l'hydrogène. Le réservoir de la voiture accepte 4 kilogrammes de gaz comprimé, pour une autonomie de 450 kilomètres.

Honda a dû privilégier les résidents du Sud de la Californie, où se trouve la plus forte concentration de pompes à hydrogène. Le réseau de distribution est limité en Amérique du Nord. À peine 70 stations sont en exploitation, dont une dizaine au Canada, et la plupart sont privées.

Trois fois moins gourmande

Honda n'en est pas à sa première voiture à hydrogène. Pour tout dire, le constructeur en développe des prototypes depuis une dizaine d'années. La FCX Clarity est cependant la première à passer du concept à la commercialisation. Elle est aussi la première à être assemblée sur des chaînes de montage réservées à la production de masse d'une voiture à hydrogène (à Tochigi, au Japon).

Le plus grand atout de la FCX Clarity est qu'elle ne pollue pas. Aussi, elle consomme trois fois moins qu'une berline à essence. Son tuyau d'échappement laisse sortir seulement un peu d'eau. Il faut cependant savoir que la production d'hydrogène au moyen d'énergies fossiles, comme le charbon ou le gaz naturel, pollue. ■

Bilan mitigé pour les hybrides

Essence. Les économies ne sont pas aussi importantes que prévu.

Les véhicules hybrides sont-ils la solution à tous les maux environnementaux de la planète ? Pas tout à fait, apparemment.

De deux modèles au tournant du millénaire (la Toyota Prius et la Honda Insight), l'offre hybride s'est accrue au point qu'en cette année-modèle 2008, une quinzaine de véhicules hybrides sont offerts.

Parce qu'ils ont nécessité des années de recherche, et parce qu'ils sont propulsés par deux moteurs plutôt qu'un, les véhicules hybrides sont plus chers à l'achat. Ainsi, la

Toyota Camry Hybrid coûte plus ou moins 30 000 \$, par rapport à 23 400 \$ pour la version standard.

Est-ce que ce coût additionnel est vite compensé par l'économie d'essence, dans un contexte où les prix du carburant sont en hausse ? Pas nécessairement, dit le magazine américain *Consumer Reports*.

Seulement la moitié des hybrides testées ont entraîné des économies suffisantes pour couvrir le coût supplémentaire d'achat du véhicule après cinq ans d'utilisation, apprend-on dans sa dernière parution.

Certes, les véhicules hybrides sont moins gourmands que d'autres. Pas autant que ce qui a d'abord été annoncé, cependant.

En effet, les chiffres révisés pour 2008, dans la foulée des nouveaux tests de consommation de l'Environmental Protection Agency (EPA), des États-Unis, montre que la Toyota Prius, par exemple, consomme en moyenne 5,1 L/100 km. C'est beaucoup plus près de la réalité que les 4,2 L/100 km auparavant promis (56 m.p.g.).

Aussi, les conducteurs ont appris que c'est en ville et non sur l'autoroute que leur véhicule hybride donne le meilleur de lui-même.

De même, ceux qui résident au nord ont découvert qu'en hiver, l'efficacité diminue. Car qui dit saison froide dit système électrique qui doit se réchauffer avant de pouvoir contribuer. Par ailleurs, la



La Toyota Prius

La Volt tourne une page d'histoire

En annonçant la production de sa Chevrolet Volt, GM est en train de tourner l'une des plus grandes pages de l'histoire automobile du siècle.

La Volt, c'est ce prototype électrique présenté au Salon de Detroit en janvier 2007, et qui vient de recevoir son laissez-passer pour les chaînes d'assemblage, à temps pour une commercialisation en novembre 2010.

En termes simples, la Volt est une hybride à l'envers, parce qu'elle est d'abord propulsée par un moteur électrique (150 chevaux) qui, lui, est secondé par un petit moteur à essence (quatre cylindres de 1,4 L).

Pour les distances de moins de 65 km, la Volt se dit prête à rouler uniquement en mode électrique, sans recourir au carburant et sans émettre de polluants. C'est là sa plus grande qualité.

Comment elle y parvient ? En se rechargeant à même la prise électrique résidentielle - l'opération exige de trois (240 volts) à huit heures (120 volts). Considérant le coût de l'électricité, « la Volt roulera au quotidien pour moins cher qu'une tasse de café », soutient Bob Lutz, le grand manitou de GM.

Un moteur à essence à la rescousse

Pour les distances de plus de 65 km, le moteur à essence est appelé à la rescousse, non pas pour faire avancer la Volt, mais plutôt pour en actionner la génératrice qui recharge les batteries. Pour l'heure, ce moteur fonctionne à l'essence ou à l'éthanol. Mais dans une ou deux décennies, il pourrait bien utiliser l'hydrogène.

En déclarant que la Volt fera son entrée chez les concessionnaires à la fin 2010, GM devient le premier constructeur automobile d'importance à se lancer sur la voie électrique avec la production de masse.

Mais une bataille de titans s'annonce, entre autres avec Toyota, qui travaille activement à une Prius « branchée », et aussi Chrysler, qui vient de présenter trois modèles (Dodge Viper, Chrysler Town&Country et Jeep Wrangler) en variante électrique.

Ce dernier constructeur souhaite les mettre en marché trois ans plus tôt que prévu, soit à la fin de 2010, en même temps que la Volt. N.F.

Produits électroniques, piles et ampoules
Les fabricants devront soumettre des programmes de récupération

Fin du cycle de vie des produits électroniques
Pc Recycle, entre l'écologique et l'humanitaire 100

Pionnière dans son secteur
FCM Recyclage entend demeurer avant-gardiste

Préservation de l'environnement
L'importance de faire les bons choix 101

Les pays en voie de développement :
La poubelle des riches ?

Récupération
Partout au Québec, des solutions très concrètes pour les entreprises et les consommateurs

Recypro
Quand la ressource est humaine, tout peut se réaliser 102

Gestion du remplacement de matériel technologique
Geep Ecosys propose des services complets clés en main 103



Recyclage de matériel électronique

Les déchets électroniques, nouvelle plaie des temps modernes ?
De belles occasions d'affaires pour les entreprises

La prolifération de l'informatique a entraîné la création d'entreprises qu'on n'aurait pas crues viables il y a encore peu de temps : recyclage, récupération de matières précieuses ou dangereuses, gestion des déchets, tout cela est devenu une véritable industrie avec des ramifications parfois surprenantes.

C'est ainsi qu'on découvre que certains dons de matériel informatique pour des pays en voie de développement finissaient dans le passé dans des décharges publiques. L'un des objectifs des entreprises de recyclage est de mieux contrôler la chaîne d'approvisionnement.

On sait également mieux aujourd'hui que les produits électroniques contiennent des matières dangereuses, comme le plomb, le cadmium, le béryllium et le mercure. Le plastique, lui aussi, doit être

recyclé. Il représente environ 20 % du poids d'un appareil électronique. Évidemment, le marketing et le désir des gens d'avoir un appareil à la fine pointe de la technologie n'aide pas les choses. La durée de vie d'un téléphone cellulaire, par exemple, n'est que de deux ans et demi. C'est ainsi qu'à l'échelle mondiale, on estime à trois milliards le nombre d'appareils électroniques qui seront éliminés d'ici la fin de la décennie, soit une moyenne de 400 millions d'unités annuellement.

OPEQ récupère vos équipements informatiques pour une bonne cause!

OPEQ (*Ordinateurs pour les écoles du Québec*) est un organisme à but non lucratif qui a pour mission d'offrir aux écoles, CPE et certains organismes à but non lucratif du Québec des équipements informatiques performants et ce, gratuitement ou à très faible coût.



OPEQ remet à neuf les équipements informatiques de qualité qui ne répondent plus aux besoins professionnels des entreprises privées et des ministères afin de les transformer en équipements Éco-Informatiques parfaitement adaptés aux besoins de sa clientèle!



OPEQ est un organisme vert qui recycle écologiquement à 100% tous les équipements non utilisables pour sa clientèle.

LES ÉQUIPEMENTS QUE NOUS RÉCUPÉRONS :

Pentium IV et plus
Écrans 17 pouces
Imprimantes laser série HP

UN SERVICE CLÉ EN MAIN VOUS EST OFFERT :

- Cueillette rapide et gratuite (quantité minimum demandée)
- Effacement des disques durs et données confidentielles
- Service de recyclage
- Reçu officiel pour déclaration fiscale



INTERLOGIC

Nous recyclons :

- Matériel informatique
- Pièces électroniques
- Équipement de Télécommunication

interecycle.com

4028, boul. Côte-Vertu, Montréal Québec H4R 1V4

514 341-9918 • 3r@interecycle.com

Contactez-nous pour en savoir plus sur nos services :

Centre d'appels

Tél : 1 877 350 3244

Courriel : opeq@bell.ca

Site Internet : www.opeq.qc.ca



Produits électroniques, piles et ampoules Les fabricants devront soumettre des programmes de récupération

Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs travaille sur un projet de règlement pour la récupération des produits électroniques, des piles et des lampes fluorescentes. Le règlement est fondé sur le principe de responsabilité élargie des producteurs (REP), qui les obligerait à récupérer les produits à la fin de leur vie utile. Répandue dans le monde, cette approche est soutenue par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Selon le calendrier prévu, la procédure de récupération envisagée pourrait débiter fin 2009 ou début 2010.

Le gouvernement québécois a déjà d'autres règlements comparables. L'un date de 2001 et vise les contenants et les résidus de peinture, l'autre est en vigueur depuis 2004 et porte sur les huiles, les contenants d'huile et les filtres à huile usagés.

L'actuel projet de règlement a reçu l'appui de la Filière des produits des technologies de l'information et des communications. Créée en 2003 à la suite des travaux du Forum national sur la gestion des matières résiduelles, la Filière est coprésidée par l'organisation gouvernementale RECYC-QUÉBEC et un représentant de l'industrie. Elle regroupe une trentaine d'organisations de différents secteurs d'activités (fabricants, distributeurs de produits, détaillants, entreprises de récupération), ainsi que les municipalités, l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (OPEQ) et les gouvernements québécois et canadien.

AILLEURS AU CANADA ET DANS LE MONDE
Plusieurs autres provinces canadiennes ont adopté des



réglementations et des programmes visant à récupérer les déchets électroniques : l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Nouvelle-Écosse, l'Ontario et la Saskatchewan.

Aux États-Unis, la plupart des États ont établi une réglementation relativement aux résidus du matériel électronique. La loi prévoit que les fabricants doivent mettre des programmes sur pied. En Europe, la directive RoHS (Restriction of the use of certain

Hazardous Substances in electrical and electronic equipment) restreint l'utilisation de certaines substances jugées dangereuses dans la fabrication du matériel électronique, dont le plomb, le mercure et le cadmium. Les producteurs doivent se conformer à ce règlement depuis juillet 2006.

Par ailleurs, la Directive sur les déchets d'équipement électriques et électroniques (DEEE) pousse plus loin qu'au Canada le principe de

responsabilité élargie. Adoptée en 2005, cette directive force non seulement les producteurs à reprendre et à recycler leurs produits, mais à financer l'ensemble de la chaîne de recyclage, depuis la collecte chez les distributeurs et dans les déchetteries jusqu'à l'incinération. L'objectif ainsi visé par l'Union européenne est d'atteindre un taux de récupération global annuel de quatre kilogrammes par foyer en vue de la réutilisation et du recyclage.

On croit à tort que la seule solution s'offrant aux entreprises qui souhaitent se défaire de matériel informatique désuet est de le démanteler afin de récupérer pièces et métaux. Chez PC Recycle, entreprise montréalaise établie depuis quatorze années dans l'arrondissement Saint-Laurent, on offre d'autres possibilités, notamment le réemploi en éducation.

Fin du cycle de vie des produits électroniques Pc Recycle, entre l'écologique et l'humanitaire

En 2004, PC Recycle a envoyé pour la première fois du matériel informatique fonctionnel au El Salvador, où il est utilisé dans les écoles de ce pays d'Amérique centrale. Une organisation salvadorienne, Decizzion One S.A. de C.V, reconditionne et supervise la vie du matériel informatique destiné à des écoles primaires et secondaires. À ce jour, quelque 10 000 étudiants ont accès aux ordinateurs par l'entremise de sept écoles grâce à ce projet.

Président-fondateur de PC Recycle, Robert Gagné indique que cette initiative permet de lutter contre la

fracture numérique dans les pays en voie de développement. « Nous sommes devenus une ressource clé dans le transfert de technologie et d'information vers ces pays, indique-t-il. Le matériel informatique désuet dans nos organisations peut souvent être très utile à l'étranger. Cela donne la possibilité à des personnes moins fortunées d'accéder à la mine d'informations contenues dans Internet, ainsi qu'à la communication par courriel. »

Par conséquent, un nouveau volet s'ajoute à la mission initiale de l'entreprise (qui est de recycler le

matériel informatique) : donner une deuxième vie à ces produits. PC Recycle veut contribuer à développer une conscience écoresponsable au sein des entreprises québécoises, en offrant un service de consultation environnementale.

Par ailleurs, certaines organisations recherchent une valeur de revente pour leurs ordinateurs. PC Recycle peut les aider à les écouler dans ce marché en agissant à titre de courtier. Enfin, si les produits doivent être démantelés, PC Recycle le fait en conformité avec les normes écologiques fédérales et



provinciales, en collaboration avec une entreprise homologuée ISO 14001.

Peu importe le service, le client peut choisir de faire ramasser le matériel chez lui ou d'aller le porter chez PC Recycle. L'entreprise accepte tout produit électronique ou informatique contenant du métal.

PC Recycle peut fournir des boîtes environnementales de très grande capacité. Autre possibilité, l'entre-

prise procède à la récupération des produits et la destruction de données informatiques avec certification chez le client même.

PC Recycle dispense ses services de gestion du matériel électronique en fin de cycle à 2700 clients de toute taille. L'entreprise invite aussi les particuliers désirant se défaire de leurs produits électroniques à venir les déposer dans ses locaux de Saint-Laurent.



1453, rue Bégin, Saint-Laurent
514 333-7221

.pcrecycle.ca

Établie dès 1991, FCM Recyclage est l'une des premières entreprises canadiennes à avoir offert des services environnementaux relatifs aux déchets électroniques. Au fil des ans, cette organisation de la grande région de Montréal a cherché à améliorer ses processus et à mettre en œuvre des pratiques d'avant-garde afin d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

Pionnière dans son secteur FCM Recyclage entend demeurer avant-gardiste



Aujourd'hui, elle est homologuée dans un éventail de domaines à l'échelle fédérale et provinciale. Elle siège à des comités de Recyc-Québec et après une série d'auditions, elle est en attente d'une certification de l'organisme Recyclage des produits électroniques Canada (RPE).

« Nous sommes l'une des seules véritables entreprises de recyclage de matériel électronique au Canada », signale Luc Latreille, président-fondateur de FCM.

Le souci de la direction de demeurer à la fine pointe des technologies environnementales l'a amenée à investir massivement, au printemps 2007, dans de



l'équipement de déchiquetage conçu sur mesure pour l'entreprise. Une fois déchiqueté, le matériel est envoyé à des fonderies ou à des raffineurs. « Un recyclage adéquat permet de transformer les déchets électroniques en matériel brut pouvant entrer dans la composition de nouveaux produits », indique le président.

L'entreprise concentre ses efforts sur la transformation, mais fait aussi la cueillette, le démantèlement et le triage. Ses services comprennent également la destruction de données ainsi que l'émission de certificats attestant de la destruction du matériel confié.

FCM Recyclage traite plus de 10 millions de livres de matériel annuellement et prévoit doubler ce volume d'ici 2009. Les succès de l'entreprise ont entraîné son expansion récente; en plus de ses deux usines de Lavaltrie, elle exploite maintenant des installations en Nouvelle-Écosse et le fera prochainement à Ottawa. Ses clients proviennent du Québec, de l'Ontario, du Manitoba et des Maritimes. Elle recueille leur matériel désuet à l'aide de sa propre flotte de cinq camions ainsi que de transporteurs en sous-traitance. Elle compte actuellement 50 employés dans l'ensemble du pays.

Préservation de l'environnement L'importance de faire les bons choix

La direction de FCM recyclage mène résolument la mission qu'elle s'est donnée : offrir des services de recyclage écologique afin de mieux protéger l'environnement. « Cet objectif nous motive à poursuivre nos efforts au jour le jour », confie le vice président de l'entreprise, Mitchell Rothstein

On peut le comprendre car, selon Environnement Canada, 140 000 tonnes de déchets électroniques finissent chaque année dans les sites d'enfouissement du pays. Sans compter les déchets qui sont envoyés dans les pays en voie de développement. De ce point de vue, le palmarès de l'Amérique du Nord n'est pas reluisant, car ni les États-Unis ni le Canada n'ont encore atteint les normes de l'Union européenne pour encadrer cette pratique.

À titre d'exemple, la ville de Lagos, au Nigeria, reçoit 500 conteneurs de déchets électroniques par mois. Dans une proportion de 75 %, ce matériel prend le chemin des dépotoirs et des lieux d'enfouissement. Et comme il contient des matières toxiques, tel le plomb et le mercure, cela occasionne de graves dommages à l'envi-

ronnement et menace sérieusement la santé des populations.

Pour Denis Daigle, directeur au développement chez FCM, il est très important de conscientiser les entreprises à ce sujet. « Les dirigeants doivent s'assurer que le matériel électronique qu'ils confient à des firmes de recyclage ne se retrouvera pas dans les dépotoirs, ici comme ailleurs, dit-il. Certaines entreprises offrent de reprendre ce matériel gratuitement, mais qu'en font-elles par la suite ? La protection de l'environnement comporte des coûts. Éviter de payer maintenant ne fait qu'augmenter la facture que l'on devra acquitter tôt ou tard pour réparer les dommages. »

Selon le président de l'entreprise, Luc Latreille, faire appel à un recycleur accrédité constitue une garantie que les déchets électroniques dont on veut se défaire seront traités dans le respect de l'environnement. « Nous ne faisons que suivre l'exemple de la nature, qui recycle continuellement, dit-il. Il suffit de penser aux feuilles mortes qui se décomposent chaque année pour nourrir la terre et favoriser la croissance d'autres végétaux. »



« L'entreprise concentre ses efforts sur la transformation, mais fait aussi la cueillette, le démantèlement et le triage. »

FCM
recyclage • recycling

450 586-5185

www.fcmrecyclage.com

Les pays en voie de développement La poubelle des riches ?

Il est facile, dans certains pays, de trouver des entreprises disant recycler leur matériel électronique, mais il est plus difficile de savoir ce qu'il advient véritablement de ce matériel. Une recherche aux États-Unis publiée au début de l'année indique que 80 % du matériel confié par des Américains bien intentionnés à des initiatives communautaires de recyclage finit par être expédié dans des pays en voie de développement.

Une vaste proportion des équipements exportés n'est ni réutilisée ni recyclée, mais abandonnée dans les décharges. On estime, par exemple, que 75 % des 400 000 unités électroniques envoyées mensuellement à la ville de Lagos, au Nigeria, sont acheminés vers les dépotoirs. Dans la ville chinoise de Guiyu, où sont traités depuis plusieurs années des tonnes de résidus électroniques en provenance de tout le pays et de l'étranger, le taux de chrome, d'étain et de baryum relevés dans le sol et les cours d'eau dépasse des centaines de

fois les normes nord-américaines.

L'organisation américaine Basel Action Network (BAN) participe à la lutte mondiale contre la pratique des pays riches consistant à se débarrasser de leurs matières dangereuses en les expédiant à des pays plus pauvres. Son action vise particulièrement l'Amérique du Nord, l'Europe ayant adopté des mesures plus sévères à cet égard. D'ailleurs, le Canada et les États-Unis se retrouvent au banc des accusés – ou au temple de l'infamie (Hall of Shame) –



sur le site de BAN (ban.org), en raison de l'opposition de ces pays aux principes de la Convention de Bâle sur l'exportation de matières dangereuses, telle qu'elle est perçue par l'organisme.

Récupération Partout au Québec, des solutions très concrètes pour les entreprises et les consommateurs

Créé en 1990 par le gouvernement du Québec, RECYC-QUÉBEC est la société québécoise de récupération et de recyclage.

Sur son site, on peut accéder au répertoire québécois des récupérateurs, recycleurs et valorisateurs. Cet outil permet aux entreprises et aux particuliers souhaitant se débarrasser de matériel électronique d'effectuer une recherche en utilisant des critères comme la région administrative, le type d'entreprise et le type de matière.

Des chaînes de détaillants telles que Bureau en gros et Future Shop/BestBuy reprennent sans frais certains produits électroniques dont les consommateurs ne veulent plus. Par ailleurs, les fabricants Dell, Canon, HP, IBM, Sony et Toshiba acceptent depuis quelques années de reprendre le matériel de leurs clients québécois moyennant des frais allant de 20 à 50 dollars.

D'autre part, diverses organisations vouées au réemploi du matériel électronique peuvent récupérer les équipements des entreprises. C'est le cas de l'organisme Ordinateurs pour les écoles du Québec (opeq.qc.ca), qui reconditionne le matériel afin de le distribuer gratuite-

ment aux écoles, aux garderies et aux maisons de jeunes. Cet organisme à but non lucratif récupère sur demande et émet des reçus aux fins de l'impôt. Depuis sa fondation, en 1997, l'OPEQ a donné 130 000 ordinateurs à 2050 institutions.

RECYC-QUÉBEC recommande aux entreprises de consulter leur Direction régionale avant de disposer de leur matériel désuet afin de s'assurer de respecter la réglementation en vigueur.

Spécialiste de la récupération, du tri et du démantèlement de matériel informatique depuis 1996, Recypro a fondé sa mission sur les trois piliers du développement durable que sont l'action sociale, l'environnement et l'économie.

Recypro Quand la ressource est humaine, tout peut se réaliser



Recypro exploite, à Lachute, un centre de plus de 15 000 pieds carrés où travaillent 30 personnes. L'entreprise propose une gamme complète de services de gestion de matériel informatique : cueillette, tri, démantèlement et séparation des composants. À cela s'ajoutent la suppression de données, la revalorisation du matériel, le redéploi-

ment de systèmes et la traçabilité des produits.

Ces services s'inscrivent dans une démarche à forte valeur ajoutée, exerçant un impact positif non seulement sur l'environnement, mais également sur la société en général, grâce à un programme d'insertion professionnelle. En bout de piste, les dirigeants de Recypro se disent fiers de

contribuer de façon diversifiée à l'essor économique du Québec.

Les efforts des employés ont permis d'obtenir l'homologation ISO 14001:2004, qui atteste de la capacité de l'entreprise à maîtriser le risque environnemental lié à ses opérations. Il s'agit du seul centre de récupération, de tri et de démantèlement au

Québec à détenir cette certification. Pour le directeur de l'entreprise, Pierre Vaillancourt, l'homologation ISO 14001 est une garantie offerte aux clients que leur matériel sera traité dans le strict respect de l'environnement.

« Il s'agit d'un aspect très important dans la gestion du matériel électronique, dit-il. De plus en plus, les organisations se soucient de la protection de l'environnement et du développement durable. Et avec raison. »

Toujours dans une perspective de développement

durable, Recypro accorde une attention soutenue à ses employés, qu'elle considère comme sa principale ressource. Ainsi, l'entreprise donne un caractère permanent à la formation de son personnel, grâce à un encadrement et à un soutien constants. Elle compte aussi sur un contrôle de la qualité rigoureux et des processus optimisés.

Recypro accepte sans frais le matériel électronique, à l'exception des écrans cathodiques pour lesquels des frais de traitement écologique sont appliqués. Selon Pierre Vaillancourt, il est impossible de recycler les écrans gratuitement en

raison des coûts de traitement. « Il faut se méfier des entreprises qui n'imposent pas de frais, prévient-il. Il y a de fortes chances que les écrans qui leur sont confiés ne soient pas traités de façon écologique. »

Afin de répondre aux exigences du projet de règlement du gouvernement du Québec sur la responsabilité élargie des producteurs en matière de recyclage, la direction invite les entreprises de tous les secteurs à travailler en partenariat avec Recypro. « Une simple visite de nos installations suffit à démontrer le sérieux de notre organisation », indique le directeur.



450 562-7740

.recypro.com

Quelques adresses sur la Toile

Le rapport de la Filière des produits des technologies de l'information et des communications est accessible à partir du site de RECYC-QUÉBEC.

► recyc-quebec.gouv.qc.ca/Upload/Publications/MICI/Rap-TIC-2008.pdf

Environnement Canada a mené une étude intitulée Les déchets de technologies de l'information et de communication au Canada. L'étude a permis de faire une estimation préliminaire de la quantité de ces déchets qui sont générés au pays, en plus de donner un aperçu des méthodes de traitement.

► ec.gc.ca/nopp/docs/rpt/itwaste/FR/summary.cfm

Recyclage des produits électroniques Canada est une organisation à but non lucratif se consacrant à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions au problème des déchets électroniques.

► rpec.ca

La *mission zéro déchet électronique* a été lancée début 2007 à l'initiative de la société de production audiovisuelle Blue Storm, qui produit notamment l'émission La vie en vert, diffusée sur les ondes de Télé-Québec. Ce projet de Blue Storm vise à jeter un pont entre les consommateurs et les recycleurs. Le Réseau québécois des CFER (Centre de formation en entreprise et récupération) et le détaillant Bureau en gros collaborent à la mission.

► rseauqcf.ca

► bureauengros.com

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a publié un ouvrage sur la responsabilité élargie des producteurs.

► oecdbookshop.org/oecd/display.asp?K=5LMQCR2K7ZKH&LANG=FR

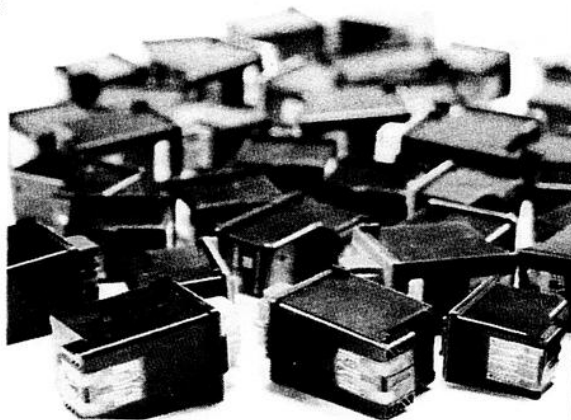


De **20 à 50 millions** de tonnes de déchets électroniques sont générées chaque année dans le monde, c'est-à-dire 5 % des déchets domestiques.

La fabrication d'un ordinateur et d'un écran nécessite **240 kg** de combustibles fossiles, **22 kg** de produits chimiques et une tonne et demie d'eau. Une proportion de **80 %** de l'énergie utilisée par un ordinateur l'est pendant sa fabrication. En comparaison, un réfrigérateur n'utilise que **4 %** de son énergie à cette étape.

Chaque année, les sites d'enfouissement canadiens reçoivent plus de **3000 tonnes** de plomb, **4 tonnes** de cadmium, **8 tonnes** de béryllium, **3 tonnes** de chrome et **1 tonne** de mercure provenant d'ordinateurs et d'écrans cathodiques.

Source : Programme des Nations Unies pour l'environnement



Comptant une expérience de 25 ans dans le domaine, l'entreprise GEEP Ecosys, une filiale de Global Électrique Electronic Processing (GEEP) depuis mai 2008, a mis au point des services diversifiés pour gérer efficacement le matériel technologique dont les entreprises ou les particuliers souhaitent se départir. Elle prend ainsi en charge l'ensemble des étapes de la logistique, de la réutilisation et du recyclage du matériel électronique de bureau ou d'usine (ordinateurs, dispositifs de réseau, télécopieurs, systèmes téléphoniques, etc.).

Gestion du remplacement de matériel technologique Geep Ecosys propose des services complets clés en main



Bruce Hartley

GEEP Ecosys assure la cueillette, l'emballage et le transport de ce matériel. L'entreprise le trie et l'enregistre, puis en fait une vérification détaillée permettant d'en établir les spécifications. Sur la base de ces informations et selon le profil de traitement établi avec les clients, les meilleures décisions sont prises parmi

plusieurs options : redéploiement, retour en fin de bail, vente aux employés, remise en marché, don de bienfaisance ou recyclage en fin de vie, incluant la gestion des matières dangereuses.

GEEP Ecosys a investi plusieurs millions de dollars dans des fonctionnalités Web permettant à ses clients d'avoir accès à l'information pertinente sur leurs produits et le cheminement des opérations, y compris les rapports de vérification certifiés.

L'offre clés en main de GEEP Ecosys comprend aussi la mise à niveau et la

configuration de système, l'installation d'images miroir, la réparation, le nettoyage et le reconditionnement du matériel, ainsi que l'entreposage et la distribution. Afin d'assurer la confidentialité de l'information, l'entreprise procède à l'effacement de données à la demande de ses clients et émet des certificats à cet effet. Ces derniers peuvent servir de preuve relative aux obligations des entreprises en matière de conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels.

« Nous intégrons en une seule organisation un

ensemble d'activités normalement réalisées par des groupes divers, comme le vice-président du développement des affaires, Bruce Hartley. Ces activités deviennent moins risquées et moins coûteuses parce qu'elles sont effectuées plus efficacement que chez les clients et sont mieux contrôlées. Grâce à notre expérience et à notre connaissance du marché, nous pouvons maximiser le ren-



dement financier du matériel réutilisable. »

Exploitant des centres de récupération et de traitement à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver, où elle emploie 110 personnes, GEEP Ecosys offre ses services d'un océan à l'autre. Grâce à son affiliation avec GEEP et son réseau d'entreprises aux États-Unis, en Europe

et en Asie, elle offre ses services à l'échelle mondiale au profit de ses clients locaux, nationaux et internationaux.

Dans ses locaux de la 55^e Avenue, à Dorval, GEEP Ecosys a aménagé un magasin ouvert au grand public, où l'on revend du matériel informatique reconditionné à prix très réduit.



514 636-9625 888 326-7972

www.geepecosys.com

ANNONCES CLASSÉES


carrefour SERVICES PROFESSIONNELS

Soyez le 1^{er}
visible dans cet espace


Réservez sans tarder
514-392-7782 / 1 800-361-7210

ÉVALUATEUR D'ENTREPRISES

Évaluation de la Valeur Marchande d'Entreprise



INVERNESS
GROUPE-CONSEIL INC.
SAVOIR S'ENTOURER



ÉVALUATEUR D'ENTREPRISE ACCRÉDITÉ AVA

514-875-1755
MLREGIMBALD@GCICONSULTANTS.CA

FORMATION

Formabec Formation Crystal Reports
Cours publics - Formation en entreprise partout au Québec
www.crystal-reports.ca 514-385-4852

OCCASIONS D'AFFAIRES
Pour quiconque recherche des partenaires ou investisseurs sérieux !
Pour les rejoindre, annoncez dans les ANNONCES CLASSÉES du journal LES AFFAIRES (514) 392-7782

INTERNET

Referencement-Google.info
La façon la plus rapide pour référencer votre site web sur Google, c'est garanti !
514-867-8275
www.referencement-google.info & www.formation-google.com

NOUS FAISONS DES SITES WEB
www.vortexsolution.com
(514) 278-7575 ext.207



RÉDACTION DE CURRICULUM VITAE

ConseilPro (514) 499-9414
www.conseilpro.com

- Rédaction professionnelle de c.v.
- Présentation efficace • Contenu convaincant
- Réaffectation • Gestion de carrière

Investisseurs, distributeurs et agents manufacturiers recherchés ?
Ils lisent la section ANNONCES CLASSÉES du journal LES AFFAIRES pour trouver les meilleures propositions.
Annoncez-vous!
Pour info : (514) 392-7782

carrefour FRANCHISES

Franchises disponibles!




La plus grande chaîne de magasins spécialisés dans la location et la vente de films et de jeux ainsi que la vente des produits et services Vidéotron est à la recherche de nouveaux franchisés pour des magasins existants situés dans les régions suivantes :

Montréal, Saint-Hubert, Laval, Les Laurentides (Sainte-Agathe, Mont-Tremblant) et Valleyfield

Clientèle établie • Notoriété • Investissement minimal
Programme de formation • Assistance continue

Mise de fonds minimale entre 75 000 \$ et 150 000 \$

Pour plus d'information, visitez le superclub.videotron.com et rendez-vous à la section «franchises disponibles» ou contactez France Fleurant au 514-380-1651.

CERTIGARD
Mécanique garantie

(Centre de Service sur la Rive sud)
FRANCHISES DISPONIBLES EN RÉPARATION AUTOMOBILE CERTIGARD EN PLEINE EXPANSION AU QUÉBEC!

Vous êtes à la recherche de nouveaux défis à la mesure de vos attentes? Vous voulez diriger votre propre entreprise?
Nous recherchons des personnes sérieuses qui ont de l'ambition. Nous offrons un soutien technique, un appui de haut niveau en gestion des affaires et une clientèle sans cesse croissante

Pour de plus amples renseignements communiquez avec
Francois Parenteau ou Pierre Gougeon par courriel à
Petro-Canada, 11701, rue Sherbrooke Est, Montréal (Québec) H1B 1C3 ou par courriel à fparente@petro-canada.ca ou pgougeon@petro-canada.ca
Ou visitez notre site www.certigard.com

Franchises à vendre ?

Annoncez-les auprès d'individus qui possèdent de l'expérience de gestion et les revenus nécessaires pour en faire l'acquisition.
Nos lecteurs consultent la section FRANCHISES des ANNONCES CLASSÉES du Journal LES AFFAIRES pour trouver les meilleures opportunités.
(514) 392-7782

SUBWAY

La plus grande chaîne de restaurants de sous-marins et de salades au monde est à la recherche de nouveaux franchisés et de nouveaux emplacements au Québec !

Bénéficiez d'un réseau compétent et d'un soutien inégalé. Avec plus de 29 000 franchises dans 86 pays, SUBWAY® est depuis plus de 30 ans symbole de réussite !

- Investissement peu élevé
- Programme de formation complet
- Flexibilité de localisation
- Très grand support opérationnel
- Système opérationnel simple
- Notoriété globale

Faites la demande de notre brochure explicative et faites nous parvenir votre formulaire d'application en visitant notre site web : www.subway.com

176 000 lecteurs du journal Les Affaires ont une influence d'achat dans leur entreprise.
(PMB 2007)

carrefour OCCASIONS D'AFFAIRES

ANNONCES VEDETTES

N'attendez pas d'investir dans l'immobilier, investissez dans l'immobilier et... attendez!

PI Global

Venez découvrir nos projets avantageux Nikki au Panama ! Conférence donnée à nos bureaux à Montréal le 29 octobre prochain à 19h15 (réservations requises).

Le complexe de villégiature NIKKI BEACH, sur la plus belle plage du Panama, Playa Blanca vous offre le choix entre des Condos Hôtel, des Lofts et des Résidences !

Le NIKKI HOTEL CENTRE VILLE à Panama City propose des Condos Hôtel de Luxe

Pour recevoir un dossier d'investisseur complet ou pour réserver : admin@pi-globalproperties.com ou (514) 680-3279
Info projet : 514-486-3219 www.pi-globalproperties.com

AUTOMOBILES

AUDI A6 - 3.2 - BERLINE - 2005

AUTOMATIQUE - QUATRO
BEIGE DAKAR METALLIQUE
GARANTIE AVRIL 2009
MOINS DE 4 800-KMS.,
OUI, 4 800-KMS.
39 900 \$
Québec 418-650-6996

92 000 lecteurs du journal LES AFFAIRES font des voyages d'affaires.
(PMB 2007)

Recherche pour clients actuels, immeubles à revenu
résidentiel et commercial, bâtisse industriel, terre grande superficie, terrain. 500000\$ à plusieurs millions partout au Qc.

F.Ducharme Capitale Prestige Mtl. c:1-450-898-1679.
Recherche de nouveaux promoteurs, investisseurs prêts à faire acquisition.
Placement immobilier, besoin particulier.

INVESTISSEURS DEMANDÉS

ATTENTION INVESTISSEURS
Superbe occasion d'affaire!

Recherche financement pour un projet condo de 92 unités déjà en construction. Extérieur du pays. L'investissement requis est de 3 millions. Revenus net entre 15 et 20 millions sur 5 ans maximum. Garantie disponible sur équité au Québec. Possibilité de partenariat. Investisseurs sérieux seulement.

SOFIM INC. 514-497-2399 ou 514-779-9077

PLACEMENT CONFORTABLE... TROIS-RIVIÈRES... DÉVELOPPEMENT RÉSIDENTIEL À SUCCÈS... SOYEZ LE BANQUIER

avec garanties plus que certaines, sur 128 terrains bien situés en plein développement dont 20 avec services publics...

Montant demandé: 500 000\$ avec rendement très intéressant
Jean Poirier 819-697-7551
Pierre Bellemare 819-996-0655

COMMERCES À VENDRE

DEVENEZ DayTrader

Apprenez à négocier les actions ou les options comme un pro, à la hausse ou à la baisse. Vivez de la bourse, augmentez vos revenus ou développez une entreprise.

- Cours actions 1 semaine : 1^{er} nov. Mtl - 25 oct. Qc
- Cours options 2 et 3 jrs : 22 novembre 2008
- Cours Investisseur Actif 1 jour : 31 janv. Mtl
- Contrôle du risque à 100% • Bourses US/CAD • Dédicible d'impôt à 100% • Manuel français
- Résidence/bur. • Temps plein/partiel • Ordi./logiciels fournis pendant formation • Stratégies de marchés baissiers

Soirées d'information gratuites
Longueuil 5 nov. - Drummondville 12 nov. - Laval 17 nov.

Accrédité Emploi-Québec
(514) 666-0305 / 1 (877) 301-0123
www.daytradercanada.com

À vendre Restaurant Sushi Shop
St-Hyacinthe et Victoriaville.
Très belle opportunité pour investisseur et ou opérateur. Prix St-Hyacinthe : 550 000\$ Victoriaville : 75 000\$
Pour info: Denis Renaud: cell: 819-620-2725
denisrenaud@live.ca

PARTENAIRES D'AFFAIRES

TERRITOIRE EXCLUSIF MARCHÉ VIERGE

Devenez concessionnaire autorisé, domaine de la construction.
Visitez notre site web : www.rooftech.com
rooftech technologies
Investissement minimum requis
Tél. 450-803-5026



TECHNOLOGIE AVANT GARDISTE

Auberge en Gaspésie
(6 heures de mtl.)
Refait de neuf, avec terrasse sur le bord de la mer à Ste-Flavie. Prix 495 000 réduit à 395 000\$ Echange possible. Vendeur motivé.
Jean-Bruno Beauregard
Remax Impact
450-771-7707

MOTEL à vendre
32 unités + restaurant + logement proprio. 950 000 \$. Négociable, possibilité financement par proprio.
Jean-Bruno Beauregard
Remax Impact
450-771-7707

Occasion Unique
Entreprise de service, en débouchage, pompage et écurage à pression. (Égout) Depuis 25 ans. Chiffre d'affaire : 450 000\$ 6 camions à Laval, Mtl et Rive-Sud
Demandez M. Wallace
(514) 892-2349

BOULANGERIE OUTREMONT
Au cœur du Mile-End. Établie depuis plusieurs générations. Pains, pâtisseries, sandwiches, pizzas, croissants, viennoiseries, tout fait sur place. Excellente réputation à Mtl. Secteur très achalandé (St-Viateur) 189 900\$
Maxime Béland
514.248.4001
Imm Les Associés M.B.

Restaurant dans Vieux- Montréal rue St-Paul Ouest
Établie depuis + de 20 ans, 70 places, clientèle d'affaires et de tourisme, bien situé, cause de la vente: retraite.
Info sur rendez-vous 514-830-9913

Très belle boutique de chasse et pêche
Plus un entrepôt dans un secteur en pleine expansion. 2700 pi². Située sur la route 132 - Rive-sud de Montréal. Très bon chiffre d'affaire, prix à discuter. Bail à long terme. Favor voir !!
Tél. 450-633-1106 cell: 514-239-0808
imbeaullacache@hotmail.com

PLACEMENTS

Les fonds de pensions créent par les Baby Boomers au cours des dernières décennies, ne représentent plus une sécurité valable. Je suis un professionnel du droit et je fais partie de cette génération! Ma solution! J'ai trouvé la façon de me créer un revenu récurrent et exponentiel!
C'est avec plaisir que je vous expliquerai ma démarche : Marc Montplaisir 514-303-4142

BILLETS

Canadiens Madonna

Achat / Vente
514-258-8499

Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210

carrefour@transcontinental.ca

carrefour OCCASIONS D'AFFAIRES

ENTREPRISES À VENDRE



Auberge de campagne dans la région de Québec.
Clientèle d'affaire et touristique établie depuis 20 ans. 5 chambres, 2 salles à manger, bar, terrasse et jardins. Appartements, salle à manger et jardin privés pour les propriétaires. Fine cuisine régionale. Atmosphère chaleureuse dans une maison ancestrale érigée au cœur des champs, entourée d'arbres centenaires, en bordure d'une route touristique longeant le fleuve St-Laurent.
www.quebecweb.com/deschambault/
Contactez Claude Fiset au 1 418 286 3386

Commerce de Roulottes neuves et usagées et vente de véhicules d'occasions.
Endroit connu, (entre 22 000 véhicules journaliers passent devant la porte). Situé sur autoroute 17 entre Mtl et Ottawa. Région francophone. Terrain de 6 acres, 50% asphalté, clôturé et éclairé. Édifice de 8500 pi² très bien entretenue. Raison de la vente pas de relève. Possibilité de vente d'actions ou vente d'actif.
Jour: 613-762-4104, après 19h: 613-673-3043

PME à vendre en Estrie
Plus de 30 ans d'expertise en conception, construction. 'Clés en main'. Excavation et travaux de génie. Défi, assurer la relève.
819-564-0039

Location d'outils
En affaires depuis 38 ans. Excellente réputation, localisation stratégique en Estrie, concessionnaire STIHL et location d'équipements de réception (party).
Denis Blouin A.I.A
819-821-0464
Contact Estrie Crtr

SERVICES FINANCIERS

La Corporation
d'HYPOTHÈQUES MONTROSE (Québec) Ltée
Courtier Immobilier Agréé
Hypothèques commerciales
Mezzanine, équité, partenariat
(514) 934-1991

FINANCEMENT COMMERCIAL
Besoin de capital? Plusieurs projets? Par où commencer?
Francine Plante 514 905 5399 poste 112
fpplane@multi-prets.com
Agent immobilier affilié | Consultante en financement commercial
Multi-Prets Commercial • Courtier immobilier agréé

Vous voulez vendre votre résidence de luxe à des individus qui possèdent les ressources financières nécessaires pour l'acheter? Annoncez sous la rubrique immobilière des **ANNONCES CLASSÉES** du journal **LES AFFAIRES**.
(514) 392-7782

36 000 lecteurs du journal Les Affaires sont propriétaires de 2 maisons ou plus.
(PMB 2007)

carrefour IMMOBILIER COMMERCIAL / INDUSTRIEL

Annouveurs d'affaire

Samir Bachir
MBA, Adm.A., CCIM, FRI*
Immobilier commercial - partout au Québec
Remax 2000 D.M. Inc. **
1620, De l'Avenir, Laval (Qc) H7S 2N4
mailto: Samir@SamirBachir.com
Tél.: **450-682-0101**
*agent immobilier agréé
**courtier immobilier agréé



MONTREAL

BUREAU À SOUS-LOUER
12900 Métropolitain Est, Pointe-aux-Trembles
• 6000 - 12000 pi. car.
• Façade sur Métropolitain
• Vaste stationnement
• Plusieurs bureaux fermés
Paolo Valente (514) 931 6161 poste 222
Agent immobilier affilié
pvalente@immobiliereinternationale.ca

BUREAUX À SOUS-LOUER
395, boulevard Lebeau, Ville St-Laurent
• 6 000 à 32 000 pieds carrés disponibles
• Finition de qualité, salle de serveur, cafétéria et plusieurs bureaux fermés
Immobilier Nationale courtier immobilier agréé
PAOLO VALENTE Agent immobilier agréé
Tél.: 514-931-6161 #222

ESPACE BUREAU À LOUER
1 400 pi², chauffé, éclairé et air climatisé.
2 stationnements intérieurs. Face au métro Papineau. Maison neuve / Dorion. Entrée accessible pour personnes handicapées. Idéal pour professionnels.
raymond.thibault@sympatico.ca
514-527-1987

LAURENTIDES
Ste-Agathe Des Monts
ATTENTION ENTREPRENEURS GÉNÉRAUX
ENDROIT IDÉAL POUR RÉALISER VOTRE PROCHAIN PROJET
Bâtisse et terrain à redévelopper. zonage résidentiel multifamilial et commercial léger, situés sur un coin de rue, à proximité de la 117 et du centre commercial, 2 étages 8 500 pi² approx., terrain 16 800 pi², climatiseur central inclus. Disponible immédiatement.
Prix réduit 185 000 \$, vendeur motivé. Faites une offre.
Walid El Henoud Cell: 514-808-6322
Agent immobilier Affilié, Royal LePage Classic
welhenoud@royallepage.ca

AVIS AUX INVESTISSEURS
St-Placide, terrain de 491 000 pc. bord du lac des Deux-Montagnes, environ 700 pi de frontage sur le lac. Maison + 2 bâtiments sur le terrain. 1 500 000\$.
Nathalie Léveillé, Sutton Laurentides 450-438-6868.

98 % des exemplaires du journal LES AFFAIRES vont à des abonnés.
(ABC, juin 2007)

REDCLIFF MÉTIVIER
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE REDCLIFF MÉTIVIER INC.
www.redcliffmetivier.com **514 879-1597**

RARETÉ DANS LE VIEUX-MONTRÉAL!
699 000 \$
Quadruplex et duplex historiques non classés avec emplacement de choix sur la piste cyclable. Investissement exceptionnel à côté du futur projet hôtelier de la Gare Viger et le futur CHUM, du Vieux-Port et de la station de métro Champ-de-Mars. Édifices très bien entretenus, plusieurs logements sur deux étages, galerie d'art et bistro-terrasse. Idéal comme tel, ferait un excellent Bed & Breakfast ou condominiums.
Louise Desgens 514 972-8277
Century 21 Services Plus
399 000 \$
Marie-France Villette 514 829-9576
Century 21 Maximmo

MONTRÉAL, RESTAURANT DE 40 PLACES
Cuisine créative, vins d'importations privées, design raffiné. Nommé une des 80 meilleures tables au monde par le magazine.
Condé Nast Traveler.
Paul Lapointe 514-769-7010
Agent immobilier affilié
Groupe Sutton sur l'île inc.

RIVE-NORD DE MONTRÉAL
Local Commercial à louer à Boisbriand
6 500' pi à 13 000' pi
Contactez : M. Denis Gouin au 514-726-1976

MAURICIE
ATTENTION INVESTISSEURS
Au Carrefour Trois-Rivières-Ouest : Recherchons commerçant voulant implanter une entreprise dans les secteurs suivants : Cordonnerie ou Nettoyeur ou Tabagie ou Vêtements pour dames et enfants ou Entreprise de services ou Comptoir de restauration.
Pour information SVP contacter la direction du centre commercial au (819) 373-1378, poste 103 www.cogir.net

Chalet à vendre?
annoncez-le dans les **ANNONCES CLASSÉES**
514-392-7782



INVESTISSEUR
Ouest Canadien
Achète comptant \$1M à \$60M
Propriété Multi-Logement et Commercial (au Québec).
Century 21 Max-Immo
514-945-8250
mgareau1@videotron.ca

LOCAL COMMERCIAL À LOUER
SUR LE PLATEAU, local de 1927pi² situé sur la rue St-Denis au rdc, face à l'hôpital, près de l'UQAM, de l'HO et du métro. Achat/andage assuré! 22\$/pi² S. BRASSAR514-943-2143
BRASSERIE À VENDRE (fonds de commerce)
Au cœur du quartier industriel de Brossard. Plus de 250 places. Stat à volonté. Clientèle fidèle et bien établie. 6000pi² idéal pour une salle de billard ou un buffet!!! RESTAURANT G. MONDOUX 514-884-1052
GASTRONOMIQUE, DUNHAM (fond de commerce)
édifice historique, terrasse, tout équipé. 150.000\$
Vente : cause maladie R. Rhéaume : 514-585-2605
IMMOBILIER HIMALAYA REAL ESTATE CORP.

A vendre ou à louer au Vieux-Montréal
Condos / Bureaux de 4 750 pi², RDC face au palais de justice et près du métro
935 000 \$
514-944-9147

ESTRIE / CANTONS DE L'EST
• **GOLF À MAGOG :**
En opération, terrain 46 acres, PRIX RÉDUIT DE 1/2 MILLION - FAUT VENDRE!
• **IMMEUBLES À REVENUS :**
très bon choix, 30, 40, 60, 100 et + log., etc...
Richard Lavoie 819-829-8152
La capitale Estrie R.L

ESTRIE/BOIS-FRANCS
Resto-spécialité viande de cerf rouge avec mini-dépanneur, log à l'étage pour le proprio. 125 000\$
J. Fréchette Gr. Sutton - Vision 819-752-7200

À VENDRE / À LOUER
Condo industriel 13 400 pi²
Espace frigoriféré 7300 pi²
Bureau/service 2700 pi².
Entrepôt 3400 pi². Terrain 45000 pi². 4 portes de chargement. Location 5,00\$/pi². Vente 50,00 \$/pi².
50 min de Montréal/ Laval.
Faites une offre!
514-251-0532
514-978-6382

Local commerciaux & commerciaux
Ville d'Anjou disponibles de 2 500 à 14 000 pi² pour espaces de bureau ou entrepôts
(514) 494-7336

Local commerciaux & commerciaux
Ville d'Anjou disponibles de 2 500 à 14 000 pi² pour espaces de bureau ou entrepôts
(514) 494-7336

VILLE LASALLE A VENDRE OU A LOUER
Local Industriel léger Climatisé
12 500 p.c surface locative divisible avec mezzanine - Bureaux aménagés - Salle d'exposition - Salle de conférence - Entrepôt 20 pi hauteur - 4 quais - Stationnement - Près autoroute 20
1-800-461-3876

PARC INDUSTRIEL ST-LÉONARD
1 800 pi² irréguliers, dont 936 pi² (26x36) bureau et salle de montage, idéal pour vente au détail, porte de garage 10 x 10 (espace de chargement-quai au sol), libre maintenant, mensualité: 1.190 \$ + TPSTVO
514-991-1510 Mario

Bâtisse à vendre avec équipements complets pour opérer une salle de réception, salle de danse, salle des congrès, etc. aussi avec un permis d'alcool (SAQ) pour 700 personnes.
IOANNIS (JOHN) PAPAPOULOS - 514 630 0296
Agent immobilier affilié, Century 21 Max immo

RIVE-SUD DE MONTRÉAL
Bel entrepôt
de 218 pi X 105. Démonté prêt à être remonté. Colonnes au entre seulement. Hauteur sous les truits de 16 pi 6 pouces avec footing de 3 pi 6 pouces, 3 portes de garage. Lumières et panneaux électriques fournis. 195 000 \$
450 447-6939

QUÉBEC
Entrepôt à louer 57766 pi² divisible, hauteur 27 pi, 5 quais, 2 portes au sol, 1000 pi² d'espace à bureau Bernard Leclerc ca 1-888-748-5353

MONTÉRÉGIE
Ferme à vendre
À 15 min de Pont Champlain
Terre agricole 123 arpents dont 85 arpents cultivables. Grand boisé, plantation épinette et érablière. Idéal pour équestre avec machinerie agricole. 700 000 \$. Aussi possibilité d'une grande maison de compagnie.
450-346-4355

Local commercial et industriel léger À Louer.
7920 pi², + mezzanine de bureaux, haut de 20 à 29 pi, sans aucuns piliers. Porte de garage 10 x 14pi + débarcadère. Situé sur le bord aut. 35, à St-Jean sur Richelieu.
Michel 514-707-9010

CENTRE DU QUÉBEC
À VENDRE Aston-Jonction
300, rue Gaudet, Aston-Jonction
Entrepôt - Garage - Édifice à bureaux
Terrain 175 000 pi²
Courtage immobilier Trillion inc.
450-973-1737
www.trillion.ca



Entrepôt à louer?
annoncez-le dans les **ANNONCES CLASSÉES**
514-392-7782



Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210

carrefour@transcontinental.ca

carrefour IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

ANNONCES VEETTES



Remax Professionnel Inc.
Courtier immobilier agréé

L'Équipe Louise Tardif - Tél. : 450-534-3136
www.lequipelouisetardif.com
L'Équipe Pierre Bellefleur - Tél. : 450-378-4120
www.lequipebellefleur.com



DOMAINE avec propriété de PRESTIGE et spacieuse MAISON D'INVITÉS situés au SOMMET DU MONT SHEFFORD dans les Cantons de l'Est. À proximité de Bromont, ce site offre élégance raffinée et un aménagement haut de gamme. VUE PANORAMIQUE À COUPER LE SOUFFLE. UN NID D'ANGÈLE! - Prix : 1 850 000 \$

CHARLEVOIX
À louer à St-Irénée:
luxueux cottages au bord du fleuve
Massif à 30 min. ; Grand-Fond à 20 min.;
Casino à 10 min.
1-888-754-1551 (lun.-ven. 9 à 17h);
sabloucharlevoix.com

LANAUDIÈRE

Terrains à vendre à Saint-Michel-des-saints
Avec vue exceptionnelle sur le lac taureau et en bordure de lac privé.
Visitez nous au
www.sommetstureau.com
ou écrivez nous au
info@sommetstau.com

Olivier au 450-803-2841 ou Fernand au 450-803-3426

33 % de nos lecteurs ont un revenu familial de 100 000 \$ ou plus.
(PMB 2007)

LAURENTIDES

il sole
au Mont Olympia

Enfin... une montagne dans ma cour!

VISITE LIBRE
tous les week-ends

Condos en bordure des pistes

A partir de **185 000 \$ + taxes**

- ✓ Pièces spacieuses
- ✓ Accès immédiat aux pistes de ski
- ✓ Vue panoramique
- ✓ Piscine et spa extérieurs
- ✓ Vestiaire privé pour chaque immeuble
- ✓ À proximité: golf, piste cyclable, boutiques et restaurants

Piedmont, rue Valanza (via ch. de la Montagne)
Info: 514.220.1896 www.groupecholette.com

DOMAINE du Lac Rouge
CHALET ET RIVAGE

ESPACE NATURE À VENDRE

À seulement une heure et demie de Montréal!
514.941.8000 DOMAINEDULACROUGE.COM

ESTRIE / CANTONS DE L'EST

NOUVEAUX LOTS

TERRAINS EN MONTAGNE
1-877-361-1192
450-522-1777
www.laseigneuriedeshofford.com

Enfin... vous êtes sur la bonne piste!

A partir de **160 000 \$ + taxes**

BLANC SURVERT

Condos hôtels, Condos et Maisons de ville.

Votre condo sur les pentes de Bromont

Bureau des ventes
Rue Bagot, Bromont
514 238-7707 • 514 265-7777
Région de Bromont 450 522-7686

info@blancsurvert.com
www.blancsurvert.com
www.groupecholette.com

MAGNIFIQUE CHALET À LOUER
DOMAINE DU HUARD

1hr. de Tremblant. La nature environnante et ces terres vous charment. Parfait pour réunions de familles, Lac à l'épaulé, amis, ou pour se retrouver en amoureux. Une descente et quai pour les bateaux. (Lac François). Capacité 12 pers. • Le terrain peut comporter des tentes. Tout équipé.

Mylène St-Pierre
(418) 931-2953
domaineduhuard@sympatico.ca
www.domaineduhuard.com

Maison au bord de l'eau à vendre ou à louer

Pour saison de ski et golf à Val-des-Lacs. Principalement recouvert de bois et foyer en pierre, grandes fenêtres avec vue sur lac et montagnes. Terrain de 93 x 120.1 p irr. ou 46 609.2 pc. À 20 min. seulement de tremblant et autres centres de ski, 18 terrains de golf à proximité. 189 000 / 900 mois demander Isabelle au 418-873-8030

Sutton Condos à louer. Ski-in, ski-out
3 1/2, 4 1/2, neufs, jamais habités.
Foyer, balcon 8 x 24, ascenseur, piscine, meublés avec goût.
À la saison ou à l'année.
450-278-5878

CONDO DE LUXE à Knowlton
custom design, 2 étages, stationnement intérieur, ascenseur. 419 000 \$
Lois Hardacker
450-242-2000
lois@royalpage.ca
Royal LePage Action
Ctr Immo Agée

Exceptionnel!

Frelighsburg maison historique
en pierres, excellent état. 18 acres, étang, garage, parc, vue du Pinnacle. 990 000 \$
Charlotte Garnier
514-949-3605
R.L.A. cfr

DOMAINE PRIVÉ
En montagne 17 acres, zoné blanc. Superbe maison, style manoir sise au 57 rg de la Montagne. St-Étienne-de-Bolton
www.57delamontagne.com

MONT ORFORD CHALET À LOUER
Bord lac Stukely. Saison de ski alpin / fond. 3 cc. 2 sdb. 2 foyers, Spa Eastman. Endroit paisible!
514-680-4218

TREMBLANT
(Près du village). Vue du lac Mercier. Chalet 2 c.a.c. Près de la piste cyclable.
Spécial 199.000 \$
Anne-Marie
819-425-0002
450-304-2403
Agent Immobilier Affilié

Espace à louer ?

annoncez-le dans les
ANNONCES CLASSÉES
514-392-7782

MONTREAL

LE 1
RENE-LÉVESQUE

Logez-vous à bas prix au centre-ville de Montréal

Chambres, suites et mini-bureaux disponibles.

À partir de **65 \$ / nuit**

Au coin boul. St-Laurent et boul. René-Lévesque
Info : 514 871-9696

www.le1renelevesque.com

VILLE MONT ROYAL
Héritage - Charmant cottage centenaire en pierre renové. Coin de rue. Grand terrain de 12 000 pi². Maison unique! Voir photo
www.pinoremax.com
GIUSEPPE GIANCASPRO
agent immobilier agréé
Re/Max Alliance G.G. inc
514-374-4000

Bateau à vendre ?
Annoncez-le dans les
ANNONCES CLASSÉES
514-392-7782

MONTÉRIE

BORD DU FLEUVE - RÉGION DE SOREL

Luxueuse résidence, construction supérieure. 2000 pc par étage et grenier. 4 c.c., 2 sdb. 1 salle d'eau, bibliothèque, bureau, garage double, piscine creusée.
Terrain paysagé 17 000 pc.
450-742-8525
www.lussierassurance.com/residence

OUTAOUAIS

Vous voulez vous offrir le luxe du bord de l'eau!
Un véritable bijou caché dans la nature à seulement 8 min. d'Alvmer. Magnifique propriété de grande qualité avec sous-sol fini. Vue magique sur la rivière, la vie au rythme de la nature! Laissez-vous tenter.
Lucie Turpin agent affilié. La capitale Outaouais Inc. (819) 684-6363

4 CONDOS À vendre
valeur de 110 000 à 115 000.
Loué juin 2009. Aucun hypothèque échangerais pour commerce, immeuble à revenus ou autre.
Michel Filion
multi-Logements courtier
514-949-0565

Mont-St-Hilaire adj.
Superbe Canadienne, Site bucolique sur 28 arpents avec verger et forêt.
699 000 \$
lespac.com#7649696
514-918-1188

RIVE-NORD DE MONTRÉAL

Blainville sur le lac
Maison neuve luxueuse, accès au lac privé.
Bureau, 3c.à.c s. familiale grande cuisine douche céramique.
389 000 \$ + tx.
Yvon 514-214-7777

RESTAURÉE DE FAÇON EXCEPTIONNELLE
Charme et cachet d'autrefois. Construction pièce sur pièce. Sûrement une des plus belles sur le marché!
Garage / Piscine / Spa... À 10 min. Montréal. Seulement 599 000 \$
Yves Daigle 450-651-8331 Agent immo. affilié Remax Imagine inc

22 % des lecteurs du journal LES AFFAIRES fréquentent des établissements hôteliers de luxe.
(PMB 2007)

77 % des lecteurs du journal LES AFFAIRES sont propriétaires.
(PMB 2007)

L'équipe Louisa Fortin
Agent imm. affilié. Sutton-sur-île courtier imm. agréé
514-769-7010 Fax : 514-769-7030
www.louisafortin.com

300 des Sommets, Île-des-Sœurs
LES SOMMETS III, 21^e étage

Magnifique condo avec vue imprenable sur le fleuve et le centre-ville. Ce condo est formé de 2 unités (2 900 pc.), 7 pièces - 3 c. à c., 2 sdb dont l'une attenante à la chambre à coucher principale munie de deux penderies « Walk-in ». 1 salle d'eau. Fenestration panoramique offrant un maximum de luminosité. Planchers de chêne, plafonds de 10 pi de haut. Cuisine avec comptoirs de granit, armoires de bois, électroménagers haut de gamme et cuisinière au gaz. Système d'éclairage intelligent, 2 unités de climatisation. Ce prestigieux immeuble comprend un centre sportif dont une piscine ext. et int., une salle d'exercices et une salle de pratique de golf.
À souligner : service de portier et sécurité 24/24, suite d'invités et salle de réception.
Prix demandé : 1 750 000 \$
Note : ce condo est aussi offert en location à 7 000 \$/mois

Location : Noël Grondin Remax Performance Inc.
514 996 0236 cell. www.noelgrondin.com

ANNONCES CLASSÉES
514-392-7782

carrefour IMMOBILIER RÉSIDENTIEL

BAS ST-LAURENT

St-Denis-sur-Mer (Kamouraska) Magnifique propriété aménagée sur 2 étages, dont un terrain de 31 710 p.c. entièrement paysagé avec un plan d'eau et cascades en bordure du fleuve St-Laurent. Localisé dans un secteur de villégiature fort populaire et recherché. Endroit où les couchers de soleil sont à faire rêver.

BORD DE L'EAU

Jean-Marc Dionne 418-856-5554
Agent imm. affilié, Royal LePage Kamouraska-L'Islet

QUÉBEC

Faut voir et se contenter. Maison style suisse (chaumière). 1 1/2 étage, 9 pièces, cuisine, salle à manger avec toit cathédrale et mezzanine, planchers en entier en chêne très beaux, finition stuc. 21 000 pi², aménagement paysager, entrée garage. Maison semi-meublée. Mi-chemin entre Québec et Trois-Rivières, près du fleuve; pour professionnels. 520 000 \$ nég. 418-286-6737

HORS QUÉBEC

FLORIDE
CHALET D'HIVER À PRIX ABORDABLE
Maison mobile avec terrain Golf & plages **49 900 \$ USD**

CONDO DE PLAISANCE D'HIVER
Tout aménagé **89 000 \$ USD**

LUXUEUX CONDO MODERNE
Fabuleux / Moderne
325 000 \$ USD

www.floridaprop.ca 514-312-6118

CHARLEVOIX

MLS # 815186 (dans Charlevoix)

- GRAND COTTAGE OU GÎTE !
- À ST. IRÈNÉE, VUE SUR LE FLEUVE !
- 213,318 P.C. DE TERRAIN PAYSAGÉ !
- (8) CH. À COUCHER... (7) S. de BAIN
- PLUS DE \$150,000 DE RÉNOVATIONS...
- VENDEUR TRÈS MOTIVÉ !!!
- NOUVEAU PRIX ... \$ 519,000
- OCC. RAPIDE !!! FAUT VOIR !!!

Lise Giroux Re-Max du Carlier inc. 514-917-1069

CONDO À LOUER - Fort Lauderdale,
Directe plage, 1450 pi².
Très bien meublé, 2 c.à.c et 2 sdb,
salle d'exercice, piscine et sauna,
sécurité, stationnement,
4 mois minimum 3500\$ US/mois
514-978-1195

PALM BEACH
Floride
Condo meublé avec une superbe vue. 2 chambres, 2 salles de bain. Sur Intacoastal. Très propre.
Prix 580 000 \$
450-267-3839

Les gens d'affaires qui gagnent des revenus supérieurs recherchent les occasions d'investissements dans l'immobilier commercial ou résidentiel. Pour trouver les meilleures opportunités, ils consultent la section immobilière des **ANNONCES CLASSÉES** du journal Les Affaires. Annoncez-vous dès maintenant !

les affaires ANNONCES CLASSÉES

Vous voulez avoir une visibilité optimale auprès d'un lectorat de qualité et qualifié ?

Vos clients vous demandent des conseils, votre avis, sur des médias à utiliser concernant leur publicité pour leur :

- Biens immobiliers commerciaux et industriels**
- Biens immobiliers résidentiels**
- Appels d'offres**

N'oubliez pas **d'intégrer le journal les affaires** dans votre stratégie de communication.

Le journal **les affaires** s'adresse **chaque semaine** à **368 000 lecteurs** et il est distribué à **travers le Québec**.

De plus, nos lecteurs sont des gens d'affaires, des entrepreneurs, des professionnels... bref, ils ont **un excellent pouvoir d'achat**.

Appelez-nous ou envoyez-nous un courriel, nous vous donnerons tous les détails.

Tél. : 514 392-7782 Sans frais : 1 800 361-7210
carrefour@transcontinental.ca

Condo à louer en Floride ?

annoncez-le dans les **ANNONCES CLASSÉES**
514-392-7782

Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210

carrefour@transcontinental.ca

Saint-Laurent

Au cœur de l'activité économique

- Expansion d'entreprises**
- Soutien à la R&D et innovation**
- Aide à la localisation et à l'implantation**
- Recherche de financement**



DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE SAINT-LAURENT

La clé de votre succès, une affaire de contacts

Contactez-nous et profitez de nos services aux entreprises
514 855-6757

www.destl.ca



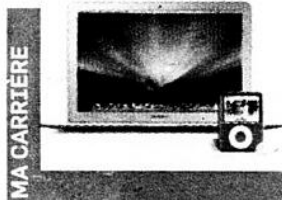
Concours
30 000 \$ en prix à gagner ! **affaires**

Célébrez le 30^e anniversaire

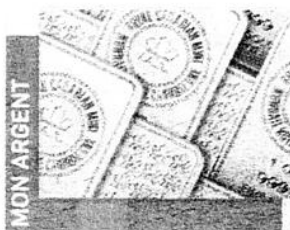
du magazine *Affaires PLUS* et courez la chance d'ajouter un PLUS à vos finances, à votre carrière ou à votre vie !



1^{er} Prix
1 des 4
voyages au soleil
Valeur totale de
20 000 \$



2^e Prix
1 des 2
MacBook Air
Valeur totale de
5 000 \$



3^e Prix
1 des 5
mini-lingots d'or
Valeur totale approximative de
5 000 \$

Pour participer, consultez l'édition d'octobre du magazine *Affaires PLUS*. En kiosque maintenant.

Nos partenaires :

Club Med
TOUS LES BONHEURS DU MONDE



Mme Natalie Larivière
Présidente
Médias Transcontinental

2008 MBA de l'année

L'Association des MBA du Québec vous invite à la 28^e édition de son gala annuel au cours duquel Mme Natalie Larivière, présidente de Médias Transcontinental, sera honorée. Chaque année, le gala vise à rendre hommage à un MBA dont la carrière est exemplaire et qui a contribué de façon significative au développement économique du Québec.

Vendredi 24 octobre 2008 - 18 h 30
Parquet CDP Capital
1000, place Jean-Paul-Riopelle
Montréal

Pour réservation:
ASSOCIATION DES MBA DU QUÉBEC
T 514 282-3810 poste 2003
ambaq.com

Nos partenaires majeurs

Cravate noire et robe longue
Dîner dansant



60\$ EN UN MOIS avec votre carte Réseau Les Affaires !

DOLLARS ACCUMULÉS EN OCTOBRE : 63,45 \$



Souper avec conjoint

Facture : 49,64 \$
RISTOURNE : 1,49 \$



dimanche

lundi

Petit déjeuner avec client

Facture : 19,35 \$
RISTOURNE : 1,94 \$



vendredi

samedi

Week-end au spa

Facture : 483,22 \$
RISTOURNE : 48,32 \$



Achat d'un ensemble cadeau pour ma sœur

Facture : 19,35 \$
RISTOURNE : 1,94 \$

Dans un Jardin

Partie de golf

Facture : 60,00 \$
RISTOURNE : 3,00 \$



Nuit à Québec pour conclure un contrat

Facture : 135,27 \$
RISTOURNE : 6,76 \$



*Je paie avec mes points:
60\$*

Pour connaître l'ensemble des partenaires : www.cartelesaffaires.com

Les meilleurs employeurs de l'année

Les lauréats du 7^e Défi Meilleurs Employeurs ont été dévoilés lors d'une soirée de gala organisée le 29 septembre dans le cadre du congrès de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec. L'événement est organisé par l'Ordre, Watson Wyatt Worldwide et le magazine *Affaires Plus*. Pour une quatrième année consécutive, D.L.G.L., grande première toutes catégories confondues, continue de figurer au panthéon des meilleurs employeurs. Le premier prix de la catégorie Grandes Entreprises (500 employés et plus) a été remis à Teknika HBA. Exceptionnellement cette année, deux organisations ont reçu le premier prix de la catégorie Moyennes Entreprises (200 à 499 employés) : BBA et le Centre de réadaptation Estrie. Dans la catégorie Petites Entreprises (50 à 199 employés), c'est Beenox qui a remporté le premier prix.



Dans l'ordre habituel : Dominique Savoie, sous-ministre associée d'Emploi-Québec et secrétaire générale de la Commission des partenaires du marché du travail; Louise Gosselin, du Centre de réadaptation Estrie; Daniel Germain, rédacteur en chef du magazine *Affaires Plus*; Florent Francoeur, pdg de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec; Wilfrid Morin, de Teknika HBA; Katherine Ouellet, de BBA; Francis Lafrance, de Watson Wyatt Worldwide; et Dominique Brown, de Beenox.

Le chiffre 5 à l'honneur pour Centraide du Grand Montréal

Quelque 22 000 personnes ont participé à la Marche Centraide aux 1 000 parapluies, le 8 octobre, qui marquait le lancement de la campagne annuelle de financement de Centraide du Grand Montréal. L'organisme compte amasser 55 555 555 \$ d'ici le 10 décembre. Les coprésidents de la campagne sont Richard B. Evans, de Rio Tinto Alcan, et Jacques Lamarre, de SNC-Lavalin.



Claude Léger, directeur général à la Ville de Montréal et président du conseil d'administration de Centraide; Michèle Thibodeau-DeGuire, pdg de Centraide du Grand Montréal; Richard B. Evans, chef de la direction de Rio Tinto Alcan et coprésident de la campagne Centraide 2008.

Les rendez-vous financiers

les affaires

Réservez vos places
dès maintenant !



**Nos passions : vitesse
d'exécution et innovation**

21 octobre 2008

Jean Gattuso
Président et chef de la direction
A. Lassonde inc.

**Club Saint-James
Grand Salon**

1145, avenue Union, Montréal
Déjeuner / conférence : 7h à 8h 30
Période de questions : 8h 30 à 9h

Présentés par :



Desjardins
Valeurs mobilières

Membre FCPE

En collaboration avec :



FRASER MILNER CASGRAIN SECUR

Rendez-vous sur notre site internet pour consulter le calendrier
des prochaines conférences : www.rendez-vous.lesaffaires.com

Arrivez dès 7 h pour réseauter !



Rabais instantané de
20 \$ pour les détenteurs de
La carte Réseau Les Affaires.

Coût :

Table corporative de 10 personnes : 600 \$
Billet individuel : 60 \$

Pour réservation ou information :

Téléphone : 514 392-4116
Courriel : rendez-vous@transcontinental.ca
En ligne : www.rendez-vous.lesaffaires.com

Une occasion unique
pour les investisseurs de
connaître les stratégies
des leaders québécois
et de s'adresser
directement aux PDG !

l'agenda

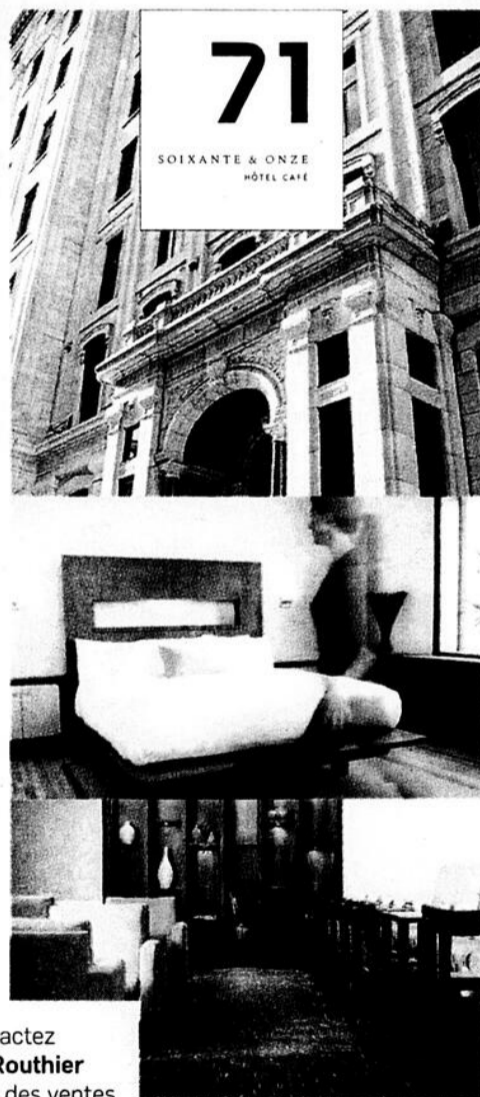
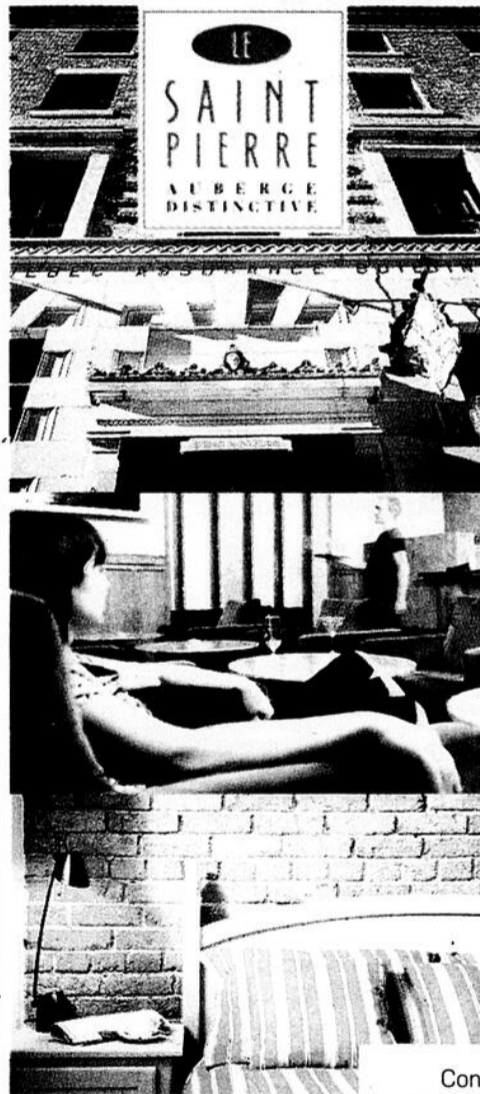
La carte Réseau Les Affaires

Vous voyagez à Québec ? Optez pour l'expérience unique du Vieux Port

Accumulez **5%** du tarif de la chambre
dans votre compte *Réseau Les Affaires**

Bénéficiez également d'un surclassement
gratuit selon disponibilités

*Sur présentation de votre carte Réseau Les Affaires.



Contactez
David Routhier
de l'équipe des ventes

drouthier@auberge-st-pierre.com

1-888-268-1017

Visitez www.le-saint-pierre.ca

drouthier@hotel71.ca

1-888-692-1171

Visitez www.hotel71.ca



Des économies à la carte !

Pour connaître l'ensemble des partenaires :
www.cartelesaffaires.com

À SURVEILLER CETTE SEMAINE

S D L M M J V

Franchisage. Pour ceux qui songent à se lancer en affaires, le franchisage peut être la solution. Le Salon national de la franchise et des occasions d'affaires permet de s'informer sur cette formule. Au Palais des congrès de Montréal.
Samedi 18 et dimanche 19 octobre.

S D L M M J V

Ressources naturelles. Le ministère québécois des Ressources naturelles et de la Faune organise des activités dans toutes les régions du Québec pour souligner la Journée des ressources naturelles.
Dimanche 19 octobre.

Semaine de la PME. La Banque de développement du Canada (BDC) organise des activités partout au pays pour souligner la Semaine de la PME.
Du dimanche 19 au samedi 25 octobre.

S D L M M J V

PME. Dans le cadre de la Semaine de la PME, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain invite les dirigeants d'entreprise à rencontrer les experts du cycle de vie de leur entreprise. Les ateliers en français sont présentés l'après-midi.
Du lundi 20 au vendredi 24 octobre.

Industrie des plastiques. Expoplast 2008 est la grande rencontre de l'industrie des plastiques. Occasions d'affaires et réseautage sont au menu. Au Palais des congrès de Montréal.
Lundi 20 et mardi 21 octobre.

Afrique francophone. Sept chefs d'État de l'Afrique francophone sont à Montréal pour parler de partenariats. La rencontre est organisée par le Conseil des relations internationales de Montréal. Au Centre Mont-Royal de Montréal.
Lundi 20 octobre, de 9 h à 17 h.

Énergie. HEC Montréal organise un colloque intitulé

Pour une gestion durable de l'énergie. Une quinzaine de conférenciers prendront la parole.

Au 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine.
Lundi 20 octobre, de 8 h 30 à 18 h.

S D L M M J V

Banque du Canada. Rencontre mensuelle de la Banque du Canada. La Banque a déjà abaissé son taux directeur de 0,50 point entre deux réunions mensuelles, le 8 octobre.
Mardi 21 octobre.

Les Rendez-vous financiers. Dans le cadre de ses *Rendez-vous financiers*, le journal *Les Affaires* reçoit Jean Gattuso, président et chef de la direction d'A. Lassonde. Au Club Saint-James de Montréal.
Mardi 21 octobre, de 7 h à 9 h.

Design Web. Bryan Houlette, directeur artistique de Goodby Silverstein & Partners, de San Francisco, est le conférencier d'Infopresse au colloque sur le design Web. À l'Ex-Centris de Montréal.
Mardi 21 octobre, de 8 h 30 à 14 h.

Placements privés. Normand Provost, premier vice-président, placements privés, de la Caisse de dépôt et placement du Québec, est l'invité de la Fédération des chambres de commerce du Québec. Il parlera du retour en force des investisseurs à long terme. Au Club Saint-Denis de Montréal.
Mardi 21 octobre, de 12 h à 14 h.

Technologies. La Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information de HEC Montréal invite Dan Robey, professeur au département des Systèmes informatisés d'information de la Georgia State University, aux États-Unis.
Mardi 21 octobre, de 13 h à 14 h 30.

S D L M M J V

Entrepreneuriat jeunesse. C'est la 9^e Rencontre Entrepreneuriat jeunesse. À l'hôtel Delta Centre-Ville de Montréal.
Du mercredi 22 au vendredi 24 octobre.

Les TI de demain. Secur-Taktik propose des exemples d'une utilisation optimale des systèmes de gestion et de production qui ont amélioré la performance des entreprises. Au Club Saint-James de Montréal.
Mercredi 22 octobre.

Tony Blair. L'ancien premier ministre de la Grande-Bretagne prononce un discours sur les relations internationales devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Au Palais des congrès de Montréal.
Mercredi 22 octobre, de 11 h 45 à 14 h.

S D L M M J V

Forum de la performance. L'Ordre des CGA du Québec organise un colloque de deux jours où il sera notamment question de leadership, de mondialisation et de PPP. À l'hôtel Hilton Bonaventure de Montréal.
Jeudi 23 et vendredi 24 octobre.

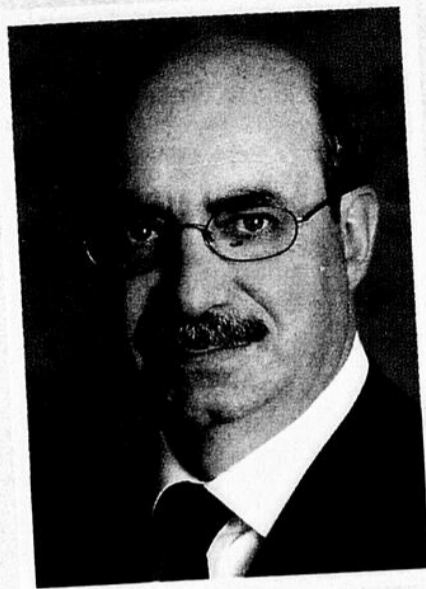
L'organisation de demain. HEC Montréal et la Jeune Chambre de commerce de Montréal présentent le colloque *Inventez l'organisation de demain*. À HEC Montréal.
Jeudi 23 octobre, de 8 h 30 à 15 h 30.

Énergie. Andrée-Lise Méthot, de Cycle Capital Management, est l'invitée de l'Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie. À l'hôtel Gouverneur de Québec.
Jeudi 23 octobre, de 11 h 45 à 14 h.

S D L M M J

Meilleures pratiques. Le Mouvement québécois de la qualité tient son Salon sur les meilleures pratiques d'affaires. Au Palais des congrès de Montréal.
Vendredi 24 octobre, de 8 h 30 à 17 h.

MBA de l'année. Au cours de son 28^e gala annuel, l'Association des MBA du Québec honore Natalie Larivière, présidente de Médias Transcontinental. À la Caisse de dépôt et placement, à Montréal.
Vendredi 24 octobre, 18 h 30.



L'ex-banquier Réal Raymond devient chancelier de l'UQAM

L'ex-banquier Réal Raymond vient d'être nommé chancelier de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour une durée de cinq ans.

Il succède à Pierre J. Jeannot, ancien patron d'Air Canada et de l'Association du transport aérien international (IATA). À titre de chancelier, M. Raymond agira comme conseiller du recteur Claude Corbo et du conseil d'administration de l'université, récemment libéré de ses dettes par Québec.

« Cette aide ne dépendait pas de ma participation, mais disons que j'estime que le gouvernement a pris une bonne décision et que le moment était bien choisi pour le faire.

Je n'avais pas d'intérêt à devenir chancelier d'une université dont l'avenir était à ce point compromis. »

Celui qui contribuera à rétablir la crédibilité publique de l'UQAM a mené l'essentiel de sa carrière à la Banque Nationale du Canada. Il y est demeuré pendant 37 ans. Il en a été président et chef de la direction, de 2002 à 2007.

Il siège entre autres aux conseils de Metro, de l'Orchestre symphonique de Montréal, du Conseil du patronat du Québec et de l'Institut canadien des comptables agréés. Il est aussi président de la Fondation du Musée des beaux-arts de Montréal.

Au moment de quitter ses fonctions, il agissait à titre de vice-président et économiste en chef. L'intérim est assuré pour le moment par Laurent Martin, économiste principal.

V.P. Pham, premier vice-président, technologies de l'information, partira d'ici la fin de l'année. Un successeur sera nommé plus tard.



Brigitte Simard dirigera Ray & Berndtson

Brigitte Simard quitte le gardien de valeurs RBC Dexia pour devenir associée du bureau montréalais de Ray & Berndtson,

un cabinet spécialisé en recrutement de cadres.

M^{me} Simard occupait le poste de directrice générale, responsable de la gestion des relations avec les clients chez RBC Dexia depuis deux ans. Elle a aussi travaillé chez IBM à titre de responsable de la pratique d'affaires, gestion relations clientèles, et a dirigé sa propre entreprise, Expléo Global, en consultation et impartition, pendant huit ans. Elle est diplômée de l'Université McGill et vice-présidente du conseil du Y des femmes du Grand Montréal.

Annie Thibodeau dirigera l'AQIII

Annie Thibodeau devient directrice générale de l'Association québécoise des informaticiennes et informaticiens indépendants (AQIII). À l'AQIII depuis octobre 2006, elle était directrice du développement des affaires. Elle a été pendant cinq ans directrice des communications et des événements de l'Association de l'industrie des technologies de la santé. ■

Texte : Martin Jolicœur

Ça bouge dans votre industrie ? Écrivez-nous à debonnesource@transcontinental.ca



Marc Parent à la présidence d'Aéro Montréal

Marc Parent, l'un des plus proches collaborateurs de Robert Brown chez CAE, est le nouveau président d'Aéro Montréal, le

secrétariat de la Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain.

Il succède à Jacques Saint-Laurent qui était auparavant président de Bell Helicopter Textron Canada. Ce dernier a accepté le mandat de diriger le développement de Bell Helicopter en Europe.

En poste chez CAE depuis 2005, Marc Parent est président du groupe Produits de simulation et Formation militaire et services associés chez

CAE. Il a fait carrière chez Bombardier dans des postes de direction à Montréal, Toronto, Wichita et Tucson, aux États-Unis. M. Parent est aussi vice-président du conseil de l'Association des industries aérospatiales du Canada.



Mireille Mathieu, vice-rectrice de l'UdeM

Mireille Mathieu a été nommée vice-rectrice aux relations internationales de l'Université de Montréal (UdeM). Elle suc-

cède à Martha Crago, nommée vice-présidente à la recherche à l'Université Dalhousie, en Nouvelle-Écosse.

Professeur au Département de psychologie

de l'institution depuis 1970, M^{me} Mathieu était pdg du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales. Elle a été auparavant directrice de son département (1983-1987), vice-doyenne de la Faculté des arts et des sciences (1987-1994), puis doyenne (1994-2000). Elle a également été présidente de l'Association francophone pour le savoir de 2006 à 2008.

Deux départs à la Caisse

Deux cadres supérieurs de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) ont annoncé leur départ récemment, qui survient au moment où le nouveau pdg de la Caisse, Richard Guay, entrait en fonction, le 5 septembre, en remplacement d'Henri-Paul Rousseau, parti chez Power Corporation.

Il s'agit de Luc Vallée, employé depuis 2001.

Le journal Les Affaires est publié par Médias Transcontinental S.E.N.C., 1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24^e étage, Montréal (Québec) H3B 4X9 **Transcontinental**

Pour communiquer avec nous : Rédaction - 514-392-9000 lesaffaires.redaction@transcontinental.ca Les Affaires 500 - gaelle.fontaine@transcontinental.ca Service à la clientèle Carte Réseau - 1 888 883-8438
Publicité - 514-392-9000 ou 1 800 361-5479 publicite@transcontinental.ca Service aux abonnés (Lun. au ven. 8 h à 20 h, sam. 8 h à 17 h) - 1 800 361-7215 Annonces classées - 514-392-7782 Site Internet : www.medias-transcontinental.com
Rédaction : Éditeur : Stéphane Lavallée; Éditeur émérite : Jean-Paul Gagné; Rédacteur en chef : Claude Beauregard; Directeur de l'information visuelle : Michel Blanchette; Directrice, sections Tendances et Stratégies : Martine Turenne;
Directeur, section Investir : Yannick Clérouin; Directeur des dossiers : Jean-Claude Surprenant; Publicité : Directeur principal des ventes : Eric Morin; Directeur principal, Innovation de produits et développement des affaires : Louis Lamarre;
Ventes nationales, Montréal : France-Éliane Notet; Ventes nationales, Toronto : Jill Davidson; Ventes régionales et Promo-Affaires : Stéphane Meloche; Ventes services et industries : Caroline Roy.
Médias numériques : Vice-président, médias numériques : Zouhaïre Sekkat; Production : Numérisation Centre de production partagée; Directeur Sylvain Renaud; Coordonnatrice Chantal Bergeron.
Médias Transcontinental S.E.N.C. Présidente : Natalie Larivière; Vice-président, finances et technologies : Haig Poutchigian; Vice-président, publications économiques : Pierre Marcoux; Directeur administratif principal : Denis Aubin.
Impression : Imprimerie Transcontinental S.E.N.C. Division Transmag, 10807, rue Mirabeau, Anjou (Québec) H1J 1T7. Membre de Transcontinental Inc. Président du conseil : Rémi Marcoux. Distribution : Les messageries de presse Benjamin inc.
Notre politique de la protection de la confidentialité : Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services seraient susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne communiquions pas votre nom et adresse (postale et/ou courriel), faites-le savoir par écrit à notre service d'abonnement en joignant une étiquette d'envoi de votre magazine. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète sur www.transcontinental.com/confidentialite.html
Répertorié dans l'Index des périodiques canadiens. Dépôt légal, bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404. Second class USPS 004582, Champlain, N. Y. 12919-1518 Convention de la Poste-publications no 40064924. No d'enregistrement E08185 Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada : Service aux abonnés : C.P. 11016 Succ. Anjou, Anjou (Québec) H1K 5H8

Canada

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal (PAP no 8185).

Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES (50 fois l'an); 1 an : 52 \$ (+ taxes = 58,69 \$); 2 ans : 63,19 \$ (+ taxes = 71,32 \$). Duo : LES AFFAIRES (50 numéros par année) et magazine Affaires PLUS (12 numéros par année); 1 an : 59,95 \$ (+ taxes = 67,66 \$); 2 ans : 89,95 \$ (+ taxes = 101,53 \$). Pour connaître les tarifs d'abonnement pour le reste du Canada et l'étranger, veuillez communiquer avec le service aux abonnés (1 800 361-7215).
Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à : COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022, CEDROM SNI (reproductions électroniques) 1 800 563-5665



VOTRE ANTI-OXYDANT MUSICAL

planète
jazz 91°
Mon univers musical

Une propriété de



planetejazz.ca

*sense and simplicity



Conçu pour conquérir le cou.

L'*arcitec* de Philips est conçu avec une tête de rasage unique qui combine flexion et pivotement afin d'offrir un rasage parfait même dans le cou.

www.philips.ca/arcitec

PHILIPS

Du sens et de la simplicité