**TRAVAILLEUR AUTONOME**
**LES RÈGLES À SUIVRE POUR RÉUSSIR** p. 34

**RÉUNIONS ET CONGRÈS**
**LES MEILLEURES ADRESSES** Un cahier de 24 pages

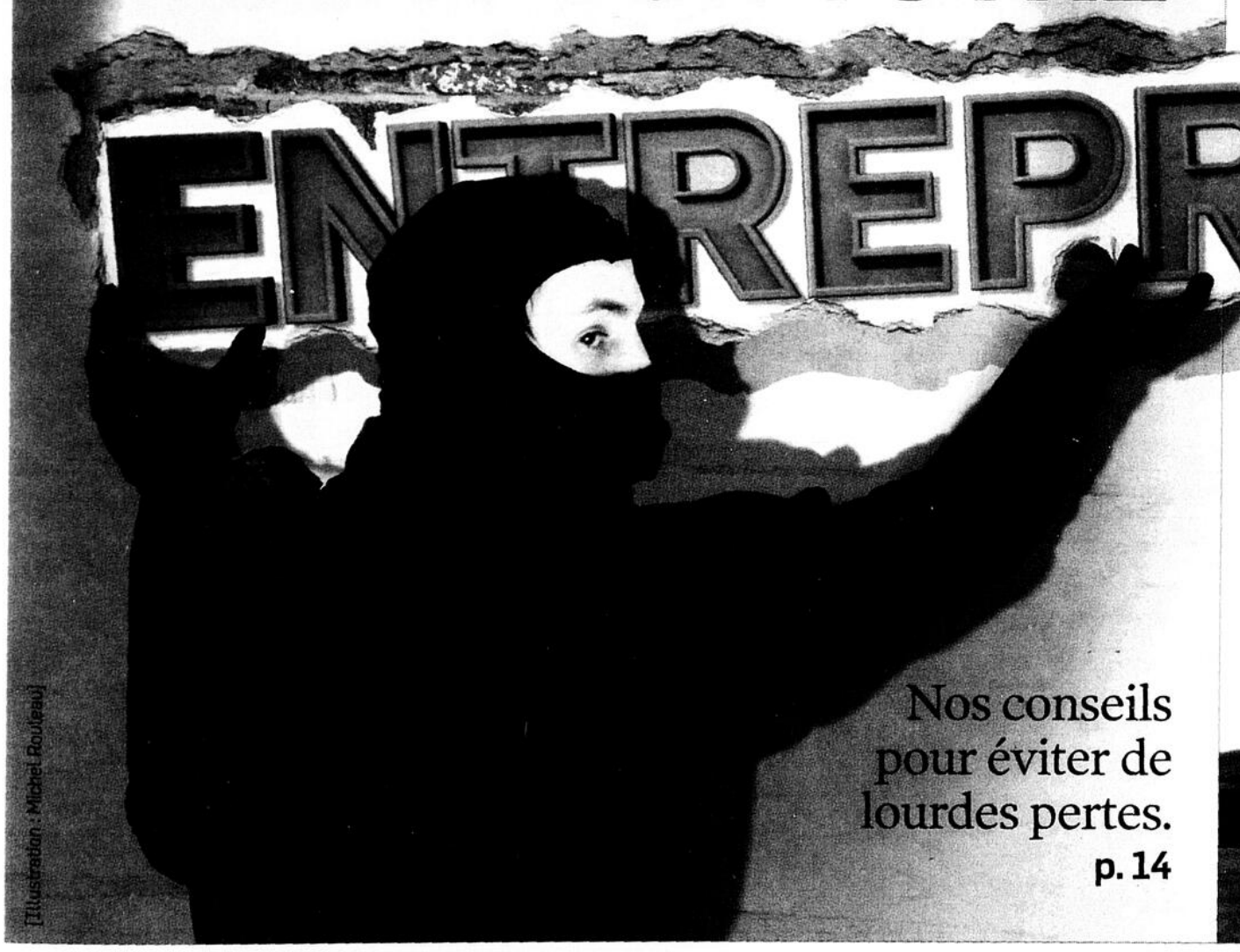


# les affaires

2,50 $ | SEMAINE DU 12 AU 18 SEPTEMBRE 2009 | WWW.LESAFFAIRES.COM

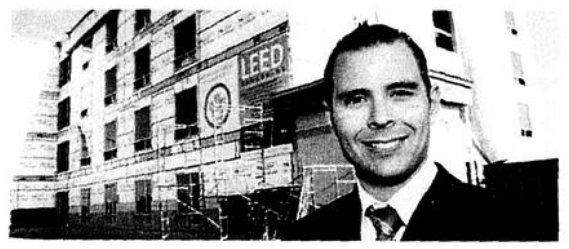
ESPIONNAGE, CYBERSÉCURITÉ, CONTREFAÇON, FRAUDE...

## LES MENACES QUI PÈSENT SUR VOTRE ENTREPRISE



[Illustration : Michel Rouleau]

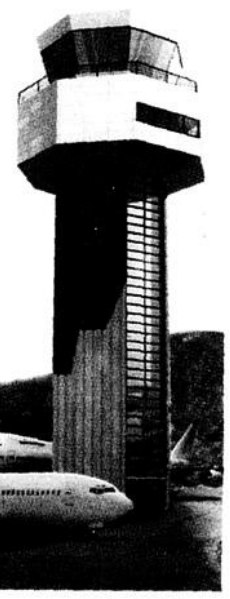
Nos conseils pour éviter de lourdes pertes. **p. 14**




Jonathan Robin bâtit le premier hôtel LEED au Québec.

**VISION DURABLE**
**L'immobilier commercial passe au vert** p. 55

**STRATÉGIES**
**Gestion d'aéroports : SNC-Lavalin tisse sa toile en France** p. 24



VOL. LXXXI, Nº 35
96 PAGES

PP40064924 R08185

RBC

Vous trouvez la maison.
L'hypothèque sur mesure, nous l'avons.

Parlez avec un conseiller en prêts hypothécaires mobile RBC® dès aujourd'hui. 1 866 220-7530 ou rbc.com/conseilhypothecaire

IMAGINEZ. RÉALISEZ. RBC Banque Royale®



Tous droits réservés. Les produits de financement personnel et les hypothèques résidentielles sont fournis par la Banque Royale du Canada sous réserve de ses critères de prêt standard. ® Marques déposées de la Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de la Banque Royale du Canada.

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR



SOMMAIRE


**tendances** 13
En manchette 14
The Economist 18

**stratégies** 23
Management 30

**investir** 33
Questions et réponses 39
À surveiller 42

**dossiers** 45
Réunions et congrès cahier A
Fusions et acquisitions 45
Technologies de fabrication 52
Vision durable 55

**Chroniqueurs**
René Vézina 6
Jean-Paul Gagné 10
Bernard Mooney 36

**Tableaux**
Analyse des marchés 43
Baromètre des ressources 44
Le Top 100 en Bourse 44

**Services**
Annonces classées 62
Carrières 32





*Êtes-vous trop fier pour demander de l'aide? Si oui, vous vous trompez...*

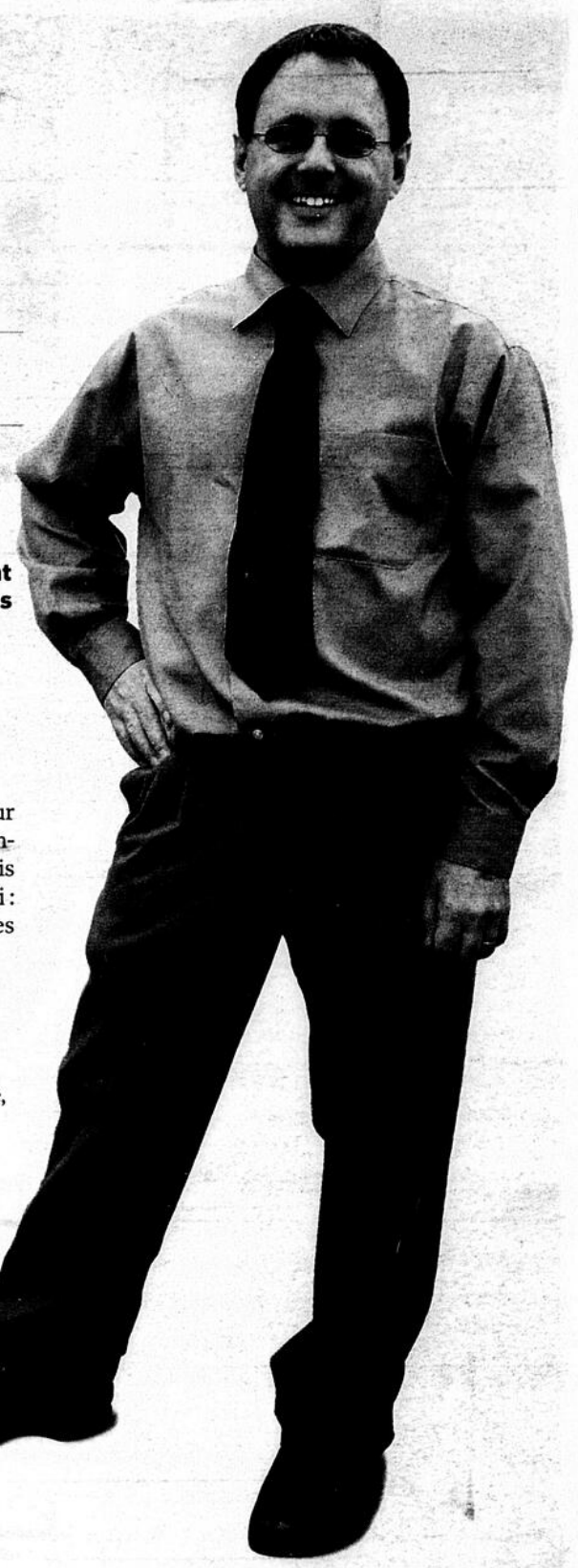
*- Alain Samson*

Consultez ce site pour plus d'information :
www.lesaffaires.com/promo/alainsamson


# « Un centre-ville, ça ne s'invente pas comme ça »

**Rémy Tremblay.** La banlieue souffre d'anémie économique ? Oui, et c'est tant mieux pour Montréal !

par Martine Turenne > martine.turenne@transcontinental.ca



[Photo : Sébastien Lavallée]

**Les dernières données de l'Institut de la statistique du Québec montrent que les quatre régions qui composent la banlieue montréalaise réussissent à maintenir leur niveau de vie uniquement en raison de la ville centre et des emplois de qualité qui s'y trouvent. La banlieue est donc toujours aussi dépendante de la ville centre, malgré ce que prétendent ses maires ?**

C'est un fait, et c'est pourquoi ces chiffres ne me surprennent pas. C'est frustrant pour les maires de la banlieue mais ils ne peuvent pas dire le contraire : la majorité des gens qui résident en banlieue n'y travaillent pas. Ils y fréquentent les commerces, oui, mais c'est tout.

Cela dit, il y a des initiatives intéressantes : Laval a profité de la présence de l'INRS sur son territoire. Elle a créé des emplois de qualité et a attiré des talents avec Laval Technopole. Les Basses-Laurentides aussi ont attiré des emplois en haute technologie, mais ça ne suffit pas à faire travailler tous les gens qui y vivent. Et c'est peut-être mieux ainsi : est-ce qu'on veut de ces villes péri-urbaines, comme Houston, qui détruisent les villes centres ?

**La faiblesse économique des banlieues est-elle donc une bonne nouvelle pour la ville centre ?**

C'est un débat de société, en tout cas. Jusqu'où veut-on que le développement de la périphérie se fasse ? Le danger, lorsque les gens vivent et travaillent en banlieue, c'est l'« effet de beigne » sur la ville centre et les problèmes économiques qui en découlent.

**Comment expliquer le discours de certains élus de banlieue qui aiment se croire indépendants de la ville centre ?**

Les élus et les citoyens de la banlieue détestent se voir ainsi dépendants et ils veulent croire le contraire. Je vis à Gatineau. C'est une banlieue d'Ottawa, même si on ne veut pas le dire. Ça fait partie du discours : en faisant valoir le nombre d'habitants, les maires veulent plus d'argent pour les routes et les autres infrastructures, comme si leurs villes étaient indépendantes. À Laval, on est allé jusqu'à tenter de recréer de toutes pièces un centre-ville. Mais un centre-ville, ça ne s'invente pas comme ça ! ■

CV

**Nom :** Rémy Tremblay
**Âge :** 42 ans
**Fonction :** Professeur de géographie
**Organisation :** TELUQ-UQAM

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les villes du savoir, il s'intéresse notamment à la qualité de vie en ville et en banlieue.


mcmillan

prenez la bonne direction
avec des avocats d'expérience

McMillan S.E.N.C.R.L., s.r.l. | Calgary | Toronto | Montréal |

# rendez-vous

## Nouvelle saison des *Rendez-vous financiers*



Richard Lord, président et chef de la direction de Quicaillerie Richelieu

C'est Richard Lord, président et chef de la direction de Quincaillerie Richelieu, qui ouvrira la nouvelle saison des *Rendez-vous financiers Les Affaires*.

Cette première conférence aura lieu le 24 septembre à l'Hôtel Omni de Montréal.

Elle constitue un moment privilégié pour les investisseurs qui veulent en savoir plus sur la stratégie d'affaires de Richelieu. Chef de file nord-américain de l'importation, la distribution et la fabrication d'articles de quincaillerie spécialisée et de produits complémentaires, Richelieu a réussi à faire croître ses revenus et son bénéfice net pendant 12 années consécutives.

Les *Rendez-vous financiers Les Affaires* permettent à des chefs d'entreprises cotées à la Bourse d'expliquer les enjeux de leur industrie et les défis de leur société. Il s'agit d'une rare occasion pour les investisseurs de poser des questions à ces bâtisseurs.

Cette nouvelle saison des *Rendez-vous financiers* comporte aussi une première : elles se déplaceront à Québec pour une rencontre avec Jean-Marc Eustache, président de Transat A.T., le 1er octobre.

Pierre Blouin (MTS Allstream) et Serge Godin (CGI) sont les deux autres chefs d'entreprise qui participeront aux *Rendez-vous financiers* cet automne.

Pour information et vous inscrire : www.rendez-vous.lesaffaires.com

## Cette semaine sur **les affaires.com**



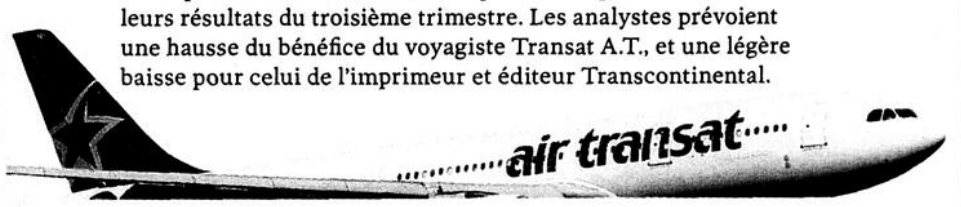
[Photo: Bloomberg]

### Le point sur la reprise

Les signes de reprise se multiplient, mais les experts sont divisés quant à la vigueur de celle-ci. Certains craignent même un automne sombre en Bourse. Pour vous aider à y voir plus clair, nous analyserons le dernier rapport de l'Université du Michigan sur l'indice de confiance des consommateurs ainsi que le bilan de santé économique dressé par la Banque du Canada.

### Transcontinental et Transat ouvrent leurs livres

Deux poids lourds de l'économie québécoise présentent leurs résultats du troisième trimestre. Les analystes prévoient une hausse du bénéfice du voyagiste Transat A.T., et une légère baisse pour celui de l'imprimeur et éditeur Transcontinental.




Retrouvez ces dossiers sur *lesaffaires.com/cettesemaine*




**La crise financière a durement touché la santé des régimes de retraite. La volatilité des marchés et l'émergence de nouveaux produits non traditionnels compliquent la tâche des gestionnaires de fonds de pension. Suivez les conseils de Jean-Guy Desjardins, Stephen Jarislowsky et Michel Nadeau.**

### Faites valoir votre opinion

La rentrée automnale est synonyme d'effervescence dans l'actualité. Nos blogueurs commentent au quotidien les principales nouvelles économiques et financières. Entrez dans le débat avec Jean-Paul Gagné, Bernard Mooney, René Vézina et nos autres collaborateurs.

Visionnez nos entrevues et bulletins sur **lesaffaires.tv**

## Dans notre prochain numéro

**Les formations essentielles pour les gestionnaires**

Gestion de projet, marketing, service client, environnement : un dossier spécial sur les programmes de formation incontournables pour les gestionnaires en entreprise.

**Mitch Joel, le visionnaire du marketing interactif**

Dans son plus récent livre, *Six Pixels of Separation*, Mitch Joel offre des conseils précieux aux dirigeants pour les aider à mieux comprendre le marketing à l'heure des réseaux sociaux. Entrevue avec un visionnaire.

**Secteur de l'énergie : faut-il refaire le plein de titres ?**

L'énergie est le secteur qui a affiché le pire rendement en Bourse au cours du dernier mois. Présentation des perspectives des grandes sociétés de l'industrie et des prévisions concernant le prix du pétrole.

LA CHAMBRE DE COMMERCE ITALIENNE AU CANADA PRÉSENTE :

Premio Venezia 2009

Prix reconnaissance des collaborations Québec-Italie

Votre organisation a récemment mis en place des partenariats ou des collaborations particulièrement bénéfiques avec un de ses homologues italiens ? Vous avez jusqu'au **18 septembre 2009** pour soumette votre candidature au **Premio Venezia**.

**Entreprises et institutions sont invitées à soumettre un dossier dans l'une des catégories suivantes :**

- Collaboration industrielle
- Collaboration commerciale
- Collaboration institutionnelle
- Collaboration scientifique
- Collaboration « verte »

La cérémonie de remise des prix aura lieu le **22 octobre 2009**, lors d'un petit-déjeuner sous la présidence d'honneur de M. Louis L. Roquet, président et chef de l'exploitation de Desjardins Capital de risque.

*Partenaire principal :*

Desjardins

Développement économique, Innovation et Exportation Québec

Investissement Québec

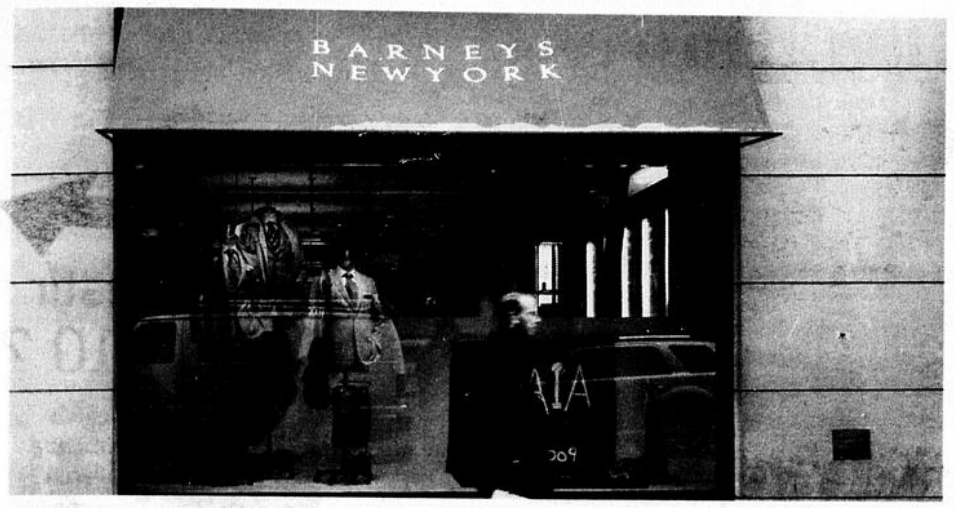
Aéroports de Montréal

Deloitte.

Fraser Milner Casgrain

Bell

WWW.ITALCHAMBER.QC.CA **Renseignements :** Monika Biskup, 514-844-4248 poste 232 WWW.PREMIOVENEZIA.COM




La chaîne Barneys frôle la faillite, ce qui en fait une proie intéressante. [Photo : Bloomberg]

### Commerce de détail
## Une icône américaine dans la mire de Holt Renfrew

Les temps sont durs pour les chaînes de vêtements de luxe, ce qui crée de bonnes occasions d'achat pour les plus solides.

Ainsi, Holt Renfrew, de Toronto, serait en négociation avec le fonds d'investissement américain Perry Capital pour acheter la chaîne Barneys, de New York.

Cette icône du luxe américain, fondée en 1923 et achetée au prix fort par un groupe de Dubaï, frôle maintenant la faillite.

La rumeur n'a pas été confirmée par la direction de Holt Renfrew, mais cette transaction serait une suite logique des récentes initiatives d'internationalisation de la chaîne canadienne, selon Maureen Atkinson, analyste de J.C. Williams, une firme-conseil spécialisée en commerce de détail. Holt Renfrew a acquis Selfridges en Grande-Bretagne et Brown Thomas en Irlande.

« Holt Renfrew lorgnait Barneys en 2007, mais ne pouvait pas se l'offrir. Maintenant, cette chaîne devient plus abordable. »

Holt Renfrew a été fondée à Québec en 1837.
**S. Dansereau**

### Produits dérivés
## Paul à la chocolaterie




On savait que Paul avait été en appartement, à la campagne, dans le métro, à la pêche et aussi à Québec, mais le voilà maintenant à la chocolaterie.

Le personnage de bandes dessinées créé par Michel Rabagliati n'y apparaît cependant pas dans un livre, mais bien sur l'enveloppe d'une tablette de chocolat, baptisée « La palette à Paul », mise en marché par Le Comptoir du chocolat, à Saint-Lambert.

C'est la propriétaire, Claudine Desnoyers, qui a eu l'idée d'utiliser le populaire personnage pour donner une personnalité propre à son chocolat 100 % bio. « Elle voulait Paul », dit M. Rabagliati, qui touche une redevance – dont la valeur ne nous a pas été dévoilée – sur chaque barre de chocolat vendue.

« Je voulais aller plus loin que ce qu'on trouve sur le marché et dans un même temps, promouvoir le travail des illustrateurs », dit Mme Desnoyers, une ancienne graphiste.

La tablette est principalement vendue dans le lieu de prédilection de ses fans : les librairies, dont la chaîne Renaud-Bray.

De plus, Mme Desnoyers compte maintenant sur un distributeur, Fleur d'olive.

Après avoir sollicité Michel Rabagliati, la chocolatière a aussi demandé à une demi-douzaine d'autres illustrateurs, dont Alain Pilon, Gérard Dubois et Nina Berkson, d'illustrer ses produits.

Michel Rabagliati, de son côté, est à terminer son septième album mettant en vedette Paul.
**M. Turenne**

### Finances personnelles
## Les jeunes femmes ont encore du retard

« Il est surprenant de constater que les femmes ont un niveau de connaissances sensiblement moins élevé que les hommes en matière de finances personnelles, et ce, même si leur attitude est plus favorable. Il est tout de même étonnant que cette situation perdure encore aujourd'hui. »

Voilà une des principales conclusions de l'étude intitulée *Les jeunes adultes québécois, l'épargne et l'investissement : pratiques, connaissances et attitudes*, que vient de publier Marie J. Lachance, professeure au Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation à l'Université Laval.

Ce manque de connaissances des femmes par rapport aux hommes est d'autant plus étonnant que l'étude a été réalisée auprès de 966 jeunes de 18 à 29 ans.

Voici quelques faits saillants :

> 52 % : note moyenne obtenue à un test mesurant les connaissances sur l'épargne et l'investissement;
> 60 % des jeunes ont de l'épargne;
> 95 % estiment qu'il est important de mettre de l'argent de côté;
> 50 % ont déjà discuté avec un professionnel du domaine financier;
> 50 % d'entre eux sont prêts à se priver de certains plaisirs pour pouvoir épargner;
> 54 % disent que l'information sur les placements est difficile à comprendre.

**D. Froment**

## Les sociétés dont on parle


3D Semantix ..... 53
Académie culinaire ..... A4
Agence IN ..... 34
Alimentation Couche-Tard ..... 13
Arbraska ..... A2
Au Pain Doré ..... 70
Auberge des Gallants ..... A4
Auberge du Lac Morency ..... A21
Auberge du Lac Taureau ..... A22
Auberge Harricana ..... A21
Averna Technologies ..... 70
AXA Assurance ..... 30
Banque Laurentienne ..... 43
Bourse de Montréal ..... 10
Caisse de dépôt ..... 9, 70
Canaccord ..... 43
Centre Jouvence ..... A20
Centre des congrès Tremblant ..... A12
CGI (Groupe) ..... 42
Chef en Vous ..... A4
Chef et compagnie ..... A4
CI Financial ..... 43
Cisco Systems ..... 19
Cyrano Communications ..... 70
D'Arbre en Arbre ..... A2
Del Monte Foods ..... 42
Éco-Odyssée ..... A2
Edelman ..... 70
Fairfax Financial Holdings ..... 42
Fairmont ..... A12, A15
Ferme du Joual Vair ..... A4
Financière Sun Life ..... 37
First Solar ..... 6
General Motors ..... 19
Genivar ..... 30
Gesca ..... 10
GFI Solutions (Groupe) ..... 50
Gluskin Sheff ..... 43
GMP Capital ..... 43
Hilton ..... A13, A15
Hôtel Chicoutimi ..... A19
Hôtel Mortagne ..... A13
Hôtel Rimouski ..... A19
Hôtel Sacacomie ..... A21
Hydro-Québec ..... 6
IBM ..... 18
iBwave ..... 70
Incendo ..... 28
Ivanohé Cambridge ..... 70
Jaguar Mining ..... 42
Le Victorin Hôtel et congrès ..... A16
Loblaw ..... 23
Location GAP ..... 52
Louis Garneau ..... 15
Manoir des Sables ..... A18
Microsoft ..... 23
Mouvement Desjardins ..... 30
Nexen ..... 33
Open Text ..... 42
Osisko ..... 42
Patrimoine Dundee ..... 43
Plaisirs Gastronomiques ..... 14
PricewaterhouseCoopers ..... A6
Quincaillerie Richelieu ..... 42
RDS ..... A6
Robin (Groupe) ..... 56
Rocky Mountain Dealerships ..... 42
Rona ..... 7
RSM Richter Chamberland ..... A7
RSW ..... 21
Samajam (Groupe) ..... A2
Semafo ..... 42
Sensio ..... 27
Sheraton ..... A18
Sobeys ..... 60
Société Pierre Boucher ..... A2, A4
Stonehedge Partners ..... 9
Superior Plus ..... 42
Symbioz ..... 7
Teck Resources ..... 33
TSO3 ..... 42
Université du Québec ..... 30
Westin Montréal ..... A16




chronique



**René Vézina**
rene.vezina@transcontinental.ca

# *La dure vérité sur les énergies douces*

Si vous avez devant vous du pain frais et du pain sec, lequel allez-vous choisir ? La réponse est évidente, à moins que vous soyez masochiste.

Or, c'est malheureusement à un exercice de masochisme que nous convie la dernière campagne de la Fondation Rivières et de ses alliés. La semaine dernière, elle a accentué sa dénonciation de l'hydroélectricité à la québécoise, en présentant 15 vidéos mettant en scène des artistes qui font la promotion des énergies dites alternatives, avec, en prime, le bonheur à la fin de nos jours.

Toujours bien intentionnée – qui est contre la nature sauvage ? –, la Fondation Rivières est encore une fois dans le champ.

Commençons par la stratégie énergétique suivie par le Québec depuis plus d'un siècle. Nous sommes bénis des dieux : nous pouvons compter sur un vaste réseau hydraulique étalé dans un territoire au relief accidenté. Tous les pays qui ont cette chance ont fait comme le Québec : ils ont misé sur l'hydroélectricité, une énergie renouvelable et peu coûteuse. Les centrales abondent aux États-Unis, en France, au Brésil et en Russie. Mais pas au Danemark. Pourquoi ? Parce que le pays est plat comme une crêpe. Alors, forcément, il a dû utiliser des moyens de fortune, comme des parcs éoliens. Coûteux.

Si les Danois avaient pu eux aussi compter sur de grandes rivières tumultueuses, pensez-vous qu'ils auraient misé sur l'énergie éolienne ? Ils sont forcés d'y recourir par la force des choses. Et le pays se voit maintenant forcé de suspendre le développement de l'éolien, parce que son réseau électrique ne peut transporter davantage de cette énergie sans perdre en fiabilité.

Maintenant, les énergies douces... et amères, quand on y regarde de plus près.



[Illustration : PisHier]

Le soleil : la valeur des actions des sociétés du secteur de l'énergie solaire stagne depuis le début de l'année, quand elle ne chute pas (tandis que la Bourse remonte). Le titre du géant américain First Solar a perdu 14 % de sa valeur, tandis que celui d'Energy Conversion Devices a fondu de moitié.

Le rêve ne tient pas la route. Comme source d'appoint, l'énergie solaire ne peut fournir qu'un apport limité. Le jour est encore loin où la technologie aura suffisamment progressé pour lui permettre de remplacer de façon rentable l'hydroélectricité.

Même chose pour la géothermie, qui en est encore à ses balbutiements. Et qu'on arrête de nous casser les oreilles avec l'Islande, un pays volcanique.

Au Québec, l'installation d'un système géothermique représenterait une facture d'au moins 50 000 $ par résidence. Imaginez le temps nécessaire pour rentabiliser un tel investissement ! À moins, évidemment, que l'État n'accorde de généreuses subventions, à même ses revenus, alimentés notamment par les bénéfices d'Hydro-Québec. Voyez-vous l'ironie de la chose ?

Reste l'énergie éolienne, qui s'implante progressivement, mais qui est loin de représenter une solution miracle.

Elle pose le dilemme suivant, que présente elle-même la Coalition pour la promotion de l'énergie éolienne sur son site Internet : « On a noté dans les sondages réalisés en Europe que l'acceptation populaire des éoliennes baisse dans l'opinion publique lorsque la taille des éoliennes est plus grande. »

Autrement dit, les gens aiment mieux les moulins à vent de taille modeste. Mais dans ce cas, le coût de revient de l'électricité produite s'accroît. Déjà que les éoliennes géantes installées au Québec font perdre de l'argent à Hydro-Québec, forcée de payer cette électricité sensiblement plus cher que celle qu'elle facture à ses clients !

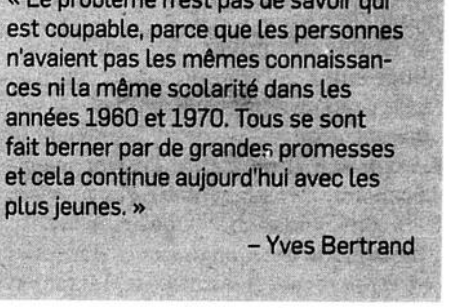
Qui plus est, les citoyens commencent à gronder. Dans les Appalaches, par exemple, la contestation s'organise près du Massif du Sud et de Saint-Ferdinand-d'Halifax, où sont prévus de vastes parcs d'éoliennes dont beaucoup de citoyens ne veulent pas. À Saint-Ferdinand, des bousculades ont éclaté entre partisans et adversaires du projet. Et dire qu'on parle d'une solution douce !

Dans le fond, les tenants de ces solutions de rechange utilisent toutes sortes de périphrases pour éviter de parler franchement : si on veut miser sur le vent, le soleil ou la géothermie, il faudra accepter que la facture d'électricité explose. Or, il suffit qu'Hydro-Québec réclame une augmentation de tarifs de 2 ou de 3 % pour déclencher une levée de boucliers.

Dommage, mais dans tout ce débat, romantisme rime bel et bien avec masochisme. ▮

## De mon blogue

*www.lesaffaires.com/rene-vezina*



**Régie des rentes : Du calme, les jeunes !**

La Régie des rentes a encaissé une perte de 9 milliards de dollars en 2008, et son actif atteint maintenant tout juste 26 milliards. On aura vidé la caisse au détriment des plus jeunes. Mais, contrairement à la croyance populaire, les baby-boomers ne l'ont pas eu facile. Qu'ils puissent aujourd'hui prendre leur retraite l'esprit tranquille est tout à fait légitime.

***Vos réactions***

« Les baby-boomers aiment bien se faire plaindre. Les conditions d'emploi actuelles ne sont plus ce qu'elles étaient il y a 10 ou 20 ans, Aujourd'hui avoir un employeur qui cotise au fonds de pension est un exploit, mais la grande partie de la population doit se payer elle-même son REER. »

– Stephan S.

« Le problème n'est pas de savoir qui est coupable, parce que les personnes n'avaient pas les mêmes connaissances ni la même scolarité dans les années 1960 et 1970. Tous se sont fait berner par de grandes promesses et cela continue aujourd'hui avec les plus jeunes. »

– Yves Bertrand

Une confiance bien méritée.

Parlez-en à votre conseiller.

Fidelity INVESTMENTS

Fidelity Investments est une marque déposée de FMR LLC.

506887

Stratégie marketing

## Les Maple Leafs gagnent un nouveau partisan : Rona

Rona ajoute deux cordes à son arc dans le but de s'imposer comme la référence canadienne dans l'industrie de la déco-rénovation.

Après les Jeux olympiques de Vancouver de 2010, voici que le géant québécois se lance dans la commandite des fleurons torontois du sport professionnel que sont les Maple Leafs (hockey) et les Raptors (basketball).

L'entente, dont le coût n'a pas été dévoilé, comprend un affichage permanent, visible par les caméras, au Air Canada Centre et au Ricoh Coliseum, où jouent les deux équipes.




Michael McLarney, président de la publication spécialisée *Hardlines*, juge habile la stratégie de Rona puisque la clientèle cible du détaillant – les hommes jeunes et d'âge moyen – est également le principal public du hockey et du basketball. « Rona a construit une énorme infrastructure à la grandeur du Canada, mais il lui reste à établir la notoriété de sa marque, en particulier en Ontario », dit M. McLarney.

L'expert croit que le géant américain Lowe's a lui aussi réalisé un bon coup en s'associant à la Coupe Rogers, à Toronto : « Lowe's a eu la sagesse de commanditer le tennis, un sport populaire auprès des femmes, ce qui est conforme à son positionnement orienté vers les besoins spécifiques de cette clientèle. »

**Jean-François Cloutier**

Médias

## Un grand écran interactif pour V Télé

Deux émissions de V Télé (l'ex-TQS), *Dumont 360* et *L'attaque à cinq*, pourraient marquer l'histoire du petit écran québécois... grâce à un écran géant !

Cet écran est composé en fait d'un ensemble de six téléviseurs ACL dont le contenu est entièrement contrôlé par des gens en studio, simplement en effectuant quelques mouvements des mains.

Cette interaction en temps réel entre l'animateur et l'écran est une première mondiale, puisque c'est la première fois qu'on la voit à l'écran, affirme son concepteur, la PME montréalaise Symbioz.

« C'est différent de ce qu'on voit sur d'autres chaînes, parce que notre technologie fonctionne sans aucun contact », dit Étienne V. Carrier, vice-président.

La Simbioz TV utilise deux caméras pour capter les gestes de l'animateur et faire défiler l'information affichée à l'écran en conséquence.

Le successeur de TQS espère sans doute mousser ses cotes d'écoute grâce à cette nouvelle technologie, et c'est en partie réussi, puisque des télédiffuseurs américains l'ont déjà remarquée.

**A. McKenna**

FORMAX
MOTIVATION & FORMATION
GUY BOURGEOIS
MOTIVATEUR ■ FORMATEUR
GUYBOURGEOIS.COM
Agréé par Emploi-Québec. Chambre de sécurité financière et d'assurance de dommages
Le développement des ventes 475 $ 2 jours
■ LE MARCHÉ D'AUJOURD'HUI ET COMMENT S'Y ADAPTER
■ LES PRÉ-REQUIS POUR UNE PERSONNE QUI DÉSIRE VENDRE AVEC SUCCÈS
■ LES ÉTAPES À SUIVRE POUR VENDRE EFFICACEMENT
Montréal Québec
24 et 25 septembre, 2 et 3 novembre 09 1er et 2 octobre, 23 et 24 novembre 09
Le coaching d'une équipe 275 $ 1 jour
■ L'IMAGE DE SOI ■ LES RELATIONS HUMAINES
■ LE CODE D'ÉTHIQUE DES LEADERS ■ LA GESTION DES CONFLITS
Montréal Québec
18 septembre, 26 octobre 09 28 septembre, 30 novembre 09
L'Apprenti Millionnaire
3 octobre à QUÉBEC
21 novembre à MONTRÉAL
SÉMINAIRE D'UNE JOURNÉE
avec Guy Bourgeois et Marc Fisher
T MTL - RIVE-SUD 450 584.2660
1 800 361.0666

actualités

# Finies les dates d'expiration sur les certificats cadeaux

**Pratiques commerciales.** La modernisation de la Loi sur la protection du consommateur amène de nombreux changements.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Finies les dates d'expiration sur les certificats-cadeaux et l'exclusion de certains frais afin de pouvoir annoncer le prix le plus bas.

Ce sont là quelques-unes des modifications à la Loi sur la protection du consommateur prévues dans le projet de loi 60 qui devrait être adopté cet automne.

Voici un survol des principales modifications entraînant des changements radicaux dans les pratiques des commerçants.

### Tous frais compris

Un alinéa prohibe les pratiques visant à passer sous silence certains frais que doit payer l'acheteur, dans le but de pouvoir annoncer un prix plus bas. L'industrie du voyage et celle de l'automobile sont particulièrement visées par cette mesure.

### Des garanties claires

Quand on achète un produit au Québec, le Code civil, la Loi sur la protection du consommateur et le fabricant offrent déjà des garanties. Le commerçant qui vend une garantie supplémentaire (garantie prolongée) sur un produit devra informer l'acheteur oralement et par écrit de ce que sa garantie lui apporte.

### Des cadeaux qui durent

Il sera désormais interdit de prévoir une date de péremption aux certificats-cadeaux. « C'est étonnant, l'argent perdu par les consommateurs parce qu'ils ne peuvent pas utiliser totalement leurs certificats avant la date limite », souligne Stéphanie Poulin, avocate responsable du service juridique d'Option consommateurs.

### Finies les clauses abusives

Les entreprises ne pourront plus se garder le droit de modifier un contrat en tout temps. « Il va de soi que ce soit interdit, direz-vous, mais ça se fait », dit Me Poulin.

### Les contrats de services fournis à distance seront encadrés

« Cet article vient clarifier des choses qui semblent évidentes, mais qui ne le sont pas toujours dans la réalité », dit Me Poulin. Par exemple, un fournisseur de service de téléphonie cellulaire, de câblodistribution, d'Internet ou de système d'alarme ne pourra plus facturer un client si un appareil qu'il lui a fourni est défectueux et l'empêche de profiter du service.

### Droit d'action des associations de consommateurs

Actuellement, seul le président de l'Office de la protection du consommateur peut demander à un tribunal d'obliger une entreprise à cesser une pratique interdite. Ce droit sera étendu aux autres associations de protection du consommateur.

### Téléphonie cellulaire : des pénalités maximales

Par ailleurs, Option consommateurs a des réserves quant aux frais de résiliation des contrats de téléphonie cellulaire. Le projet de loi prévoit un plafond des pénalités à payer par un consommateur qui résilie son contrat avant l'expéiration prévue. « On ne sait pas encore comment sera calculé ce plafond », précise Me Poulin, qui se dit globalement satisfaite du projet de loi 60.

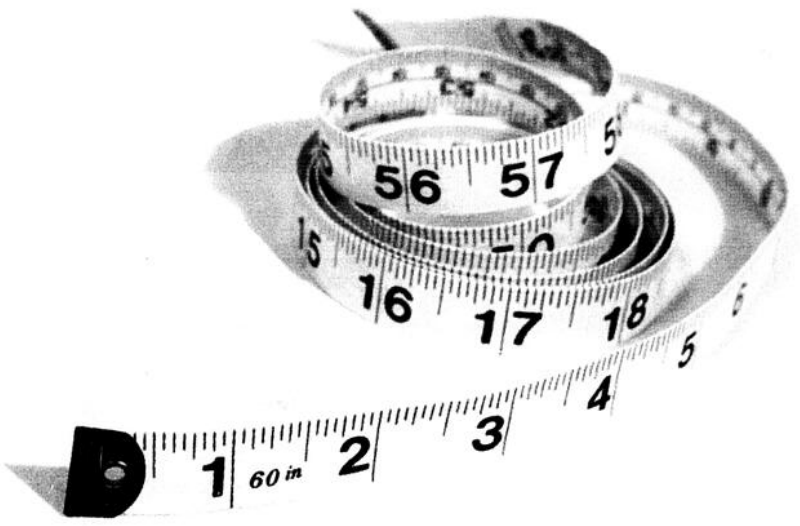
### Deuxième phase de modernisation

Le projet de loi 60 a été déposé à l'Assemblée nationale du Québec à la fin de la dernière session parlementaire et représente la deuxième phase de la modernisation de la Loi sur la protection du consommateur entreprise il y a quelques années.

En décembre 2006, le projet de loi 48 avait interdit les clauses d'arbitrage dans les contrats. Une troisième phase de la modernisation de Loi doit être mise en branle l'an prochain. Elle portera sur le crédit. ▮

www.lavaltechnopole.com

LE GRAND MONTRÉAL, LE MOT LE DIT : C'EST GRAND...



Laval est un des pôles économiques du Grand Montréal. Un atout de plus dans le développement régional, un choix pertinent pour les entreprises, une option qui parfois peut faire la différence entre partir ou rester...

Alors, vous avez besoin d'espace? Vous recherchez un environnement économique innovateur et audacieux? Découvrez Laval... c'est une bonne manière de ne pas perdre de vue le Grand Montréal.

Communiquez avec nous : l'Avenir, c'est notre langue de travail... nous le parlons couramment!

LAVAL TECHNOPOLE
DES EXPERTS AU SERVICE DES ENTREPRISES DE LAVAL

Il y a une place pour vous à Laval...
Un numéro vous y conduit : 450 978-5959
Et un site Internet vous guide : www.lavaltechnopole.com



# Nouvel emploi d'un ex-dirigeant de la Caisse : les spécialistes en gouvernance divisés

**Gouvernance.** Richard Dansereau a quitté la filiale Cadim pour un fonds dont la Caisse est le principal partenaire financier.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Le départ du patron de Cadim, Richard Dansereau, pour un fonds immobilier new-yorkais dont la Caisse de dépôt et placement est le principal partenaire financier, soulève des questions d'apparence de conflit d'intérêts.

Selon Donald Riendeau, avocat spécialisé en éthique et gouvernance et président d'IVA Conseils, des questions d'éthique s'imposent, parce que dans un contexte de ralentissement économique où s'abat une pluie de scandales, la confiance du public est sérieusement ébranlée.

« C'est pourquoi les dirigeants de sociétés d'État, y compris leurs filiales, devraient agir selon les plus hauts standards éthiques pendant et après l'exercice de leurs fonctions », dit-il.

Le 17 août, M. Dansereau est entré en poste chez Stonehedge Partners, un fonds immobilier spécialisé dans l'achat et la gestion de propriétés multirésidentielles sur l'île de Manhattan. La valeur de son portefeuille avoisine 2 milliards de dollars américains.

### Responsable des relations avec la Caisse

Cadim, filiale immobilière de la Caisse de dépôt, est le principal partenaire financier de Stonehedge Partners, avec lequel elle fait affaire depuis 1995. Les partenaires ont acheté conjointement des immeubles au moins jusqu'en janvier 2008.

« Je ne crois pas qu'il y a apparence de conflit d'intérêts, dit Richard Dansereau, joint à son bureau de New York. Mon mandat est très clair. Je suis responsable de la relation que nous avons avec deux bailleurs de fonds importants, dont la Caisse de dépôt. J'ai donc une excellente relation avec la Caisse et je prévois pouvoir maintenir les liens importants que Stonehedge entretient avec la Caisse. »

M. Dansereau a également le mandat de nouer des partenariats avec de nouveaux investisseurs.

Luc Bernier, codirecteur du Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général, hésite à critiquer Richard Dansereau. « Il continue de travailler dans un domaine et dans un réseau qu'il connaît déjà. Il les connaît même un peu trop, peut-être. On reste dans la famille. De là à dire que c'est exagéré ? Honnêtement, je suis incapable de répondre », dit le professeur de l'École d'administration publique.

### Ex-administrateur de trois filiales de la Caisse

M. Dansereau a démissionné des conseils d'administration de trois filiales de la Caisse de dépôt le lundi 24 août.

La semaine précédente, *Les Affaires* avait posé des questions à la Caisse au sujet de l'apparence de conflit d'intérêts que soulevait le cas de M. Dansereau.

La biographie de ce dernier figurant sur le site Internet de Stonehedge faisait état de ses fonctions d'administrateur de filiales de la Caisse. Cette mention a été retirée du site après le 25 août.

M. Dansereau était, jusqu'au 31 juillet dernier, président et chef de l'exploitation de Cadim, qui gérait des actifs d'une valeur de 18,2 milliards de dollars au 31 décembre 2008. Il a donné sa démission à son supérieur René Tremblay le 30 juin avec un préavis de 30 jours. Il précise ne pas avoir touché d'indemnité de départ.

Le 11 août dernier, la Caisse de dépôt annonçait la cessation des activités de prêts subordonnés, qui étaient auparavant sous la responsabilité de Cadim. À la même occasion, le grand patron de la Caisse, Michael Sabia, a annoncé l'intégration de Cadim à SITQ, une autre filiale immobilière de l'institution québécoise.

### Devoir d'intégrité à respecter

Le code de déontologie de la Caisse n'impose aucun délai d'attente à un cadre qui quitte l'organisation pour aller travailler chez un partenaire ou un concurrent.

Par contre, il prévoit que les employés doivent continuer de respecter leurs obligations de loyauté et d'intégrité après avoir quitté la Caisse, pour une durée indéterminée. « Ces dispositions ont une portée légale », dit Maxime Chagnon, porte-parole de la Caisse de dépôt.

D'autres sociétés d'État, comme Hydro-Québec, interdisent à leurs dirigeants, durant l'année qui suit leur départ, d'agir pour le compte d'autrui relativement à une négociation, à une procédure ou à toute autre opération à laquelle son ancienne organisation est partie et sur laquelle la personne détient de l'information non disponible au public.

Selon M. Chagnon, les dispositions du code de la Caisse et d'Hydro-Québec visent les mêmes fins. ■

Avis de nomination



INVESTISSEMENTS STANDARD LIFE

**Emmanuel Matte,** CFA, FSA, FICA
Vice-président
Investissements Standard Life inc.

Investissements Standard Life inc. a le plaisir d'annoncer la nomination de M. Emmanuel Matte à titre de vice-président. Il assume la responsabilité du développement des affaires pour le Québec ainsi que des stratégies d'investissements guidés par le passif.

Emmanuel jouit d'une expérience de plusieurs années dans le domaine des services financiers au Canada et aux États-Unis. Il faisait récemment partie d'un gestionnaire de fonds international d'envergure à titre de directeur exécutif.

Investissements Standard Life inc. offre des services de gestion de placements au Canada depuis 1973 et gère un actif d'environ 25,9 milliards. (**www.sli.ca**)

Investissements Standard Life inc. est la filiale canadienne de Standard Life Investments Limited dont le siège social est situé à Édimbourg, un chef de file en matière de gestion de capitaux avec un actif sous gestion d'environ 232,6 milliards (en $ CA). (**www.standardlifeinvestments.com**)



## commentaire



**Jean-Paul Gagné**
jean-paul.gagne@transcontinental.ca

# *Un jugement d'une grande portée*

La décision des trois juges de la Cour d'appel du Québec portant sur l'accès à l'information financière par les actionnaires minoritaires a une portée considérable.

Cet arrêt a été rendu à la suite d'un appel de Power Corp. concernant une décision du juge Robert Mongeon, de la Cour supérieure, dans la cause l'opposant au Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires (MEDAC).

Cette affaire a commencé avec une demande d'Yves Michaud d'avoir accès aux états financiers de Gesca – propriétaire de *La Presse*, du *Soleil*, de *La Tribune*, du *Nouvelliste*, de *La Voix de l'Est*, du *Quotidien* et du *Droit* – qui est détenue exclusivement par Power Corporation du Canada, la société principale de la famille Desmarais.

M. Michaud a entamé les procédures à titre personnel et nie l'avoir fait parce qu'il soupçonnait la famille Desmarais de conserver ses quotidiens pour faire obstacle au projet d'indépendance du Québec. Ensuite, quand il a constaté que l'affaire pouvait lui coûter une fortune, il s'en est retiré avec la permission de la Cour, qui a accepté que celle-ci soit reprise par le MEDAC sur la base du droit des actionnaires à avoir accès au bilan et aux résultats financiers des filiales et sous-filiales de la société dont ils détiennent des actions.

Pour sa part, le cabinet d'avocats Paquette Gadler, qui représentait Yves Michaud, et qui se spécialise dans la défense des droits des actionnaires, a repris le dossier sans frais pour le Mouvement. Son but : faire avancer la cause du droit à l'information financière pour tous les actionnaires, y compris ceux des petites entreprises. Il ne faut donc pas y voir une manœuvre politique du MEDAC.

Il a toujours été admis dans la pratique de la comptabilité financière au Canada que les données financières non significatives sur des filiales, des divisions ou des propriétés d'une société cotée en Bourse pouvaient être présentées de façon consolidée (et non détaillée) dans le bilan et les résultats de la société mère.

Dans sa requête en appel, Power a fait valoir qu'elle ne conservait pas dans ses bureaux les états financiers des filiales (telles que ses journaux) ni ceux de ses filiales directes (comme Gesca) et qu'elle ne pouvait donc pas les mettre à la disposition du Mouvement.

Or, les juges Joseph Nuss, Pierre Dalphond et Nicole Duval Hesler, de la Cour d'appel, ont maintenu la décision de la Cour supérieure selon laquelle l'article 157 de la Loi canadienne sur les sociétés par actions oblige bel et bien une société comme Power Corporation à « maintenir à la disposition de ses actionnaires à son siège social une copie des états financiers de toutes ses filiales et sous-filiales ». Cet arrêt de la Cour d'appel est une première au pays.

Les juges ont rejeté du revers de la main les arguments présentés par les avocats de Power, à savoir que le bilan et les résultats de Gesca et de ses quotidiens ne sont pas significatifs dans ceux de Power; que leur divulgation la rendrait vulnérable face à son seul concurrent, Quebecor Media (on reconnaît ici que la presse quotidienne francophone au Québec est entre les mains d'un duopole); que Power ne conserve pas dans ses bureaux les états financiers de ses journaux; que Power ne consolide pas les comptes de ses filiales avec les siens.

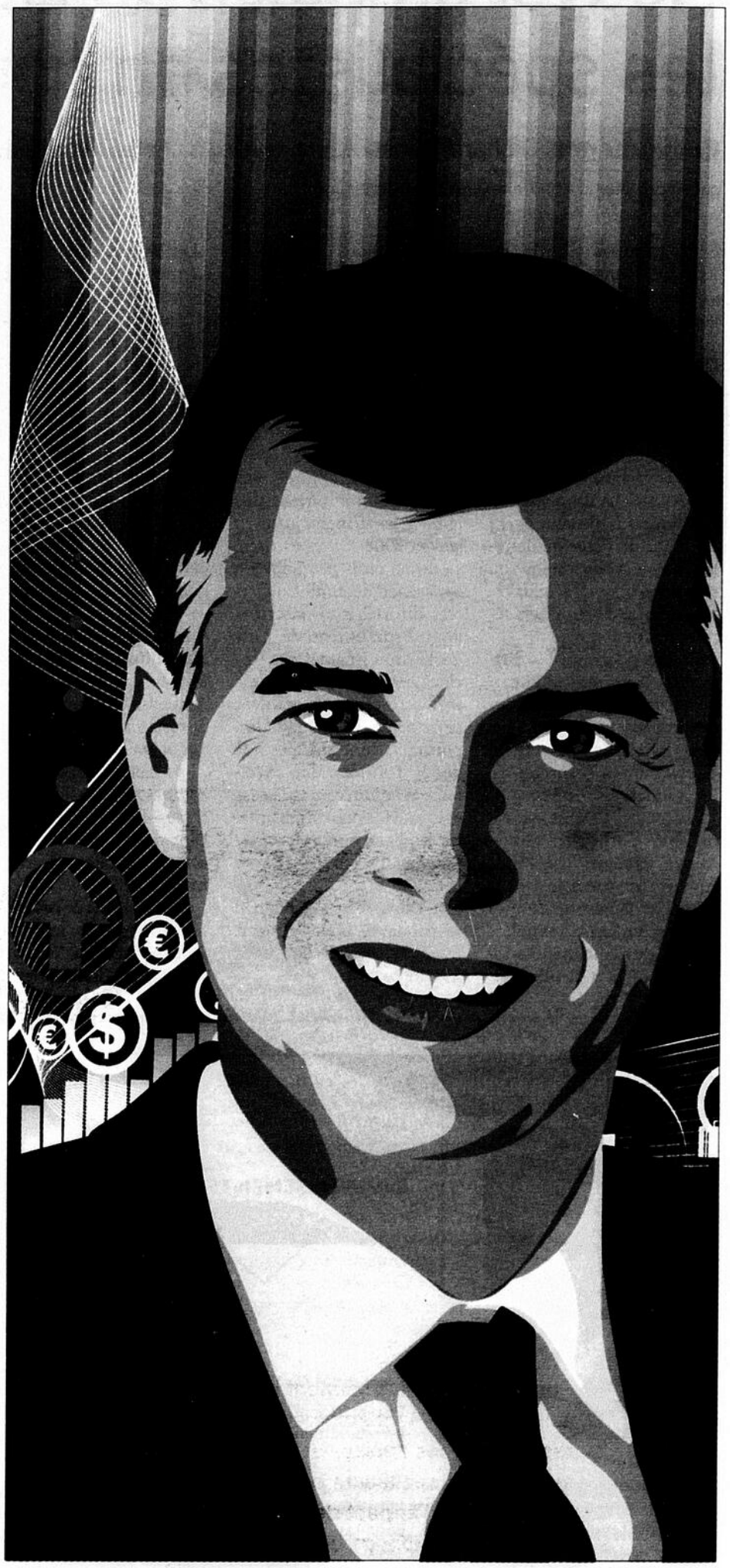
Il est probable que Power appellera de cette décision à cause de sa grande portée. Toutefois, puisque quatre juges de deux instances ont clarifié unanimement la portée de l'article 157 et qu'ils ont rejeté tous les arguments de Power Corporation, il est plausible que la Cour suprême rejette la requête en permission d'en appeler devant elle.

Il ne faut pas voir dans cet article un « bar ouvert » pour les actionnaires minoritaires, les concurrents, les employés et les syndicats qui voudraient plus d'information financière sur certaines sociétés et leurs filiales. En effet, le paragraphe 3 de cet article précise bien qu'une société peut faire valoir devant un tribunal son droit à la confidentialité si elle estime que l'information divulguée lui est préjudiciable.

Certes, cet arrêt causera des maux de tête aux actionnaires de contrôle, mais il fera faire un grand pas quant à la divulgation de l'information financière aux actionnaires minoritaires, améliorera la protection des épargnants et aidera à éviter et à détecter des fraudes, en plus d'être très utile aux investisseurs. Finalement, une transparence accrue ne pourra qu'améliorer la gouvernance des sociétés. ▮

*Suivez le blogue de Jean-Paul Gagné, au www.lesaffaires.com/jpgagne*

## LA GALERIE LES AFFAIRES



[Illustration : Pierre Micho, michoillustrations.com]

## J'AIME

Le Canada a négocié des accords d'échange de renseignements fiscaux avec plusieurs paradis fiscaux, dont les Bahamas, les Bermudes, les îles Caïmans, l'île de Man, les îles Vierges britanniques, Gibraltar, Guernesey, Jersey, les îles Turques et Caïques et Bahrein. De plus, une douzaine de clients canadiens d'UBS ont déclaré volontairement au fisc leurs avoirs en Suisse. Ainsi, ils paieront les impôts qui sont dus, mais échapperont à la justice.

## JE N'AIME PAS

*La Presse* est dans une situation financière difficile, comme l'indique l'ultimatum lancé pour le renouvellement des conventions collectives d'ici décembre, à défaut de quoi la direction suspendra la publication. Ou bien les syndiqués refusent d'obtempérer, auquel cas la direction fera face au choix suivant : donner suite à sa menace ou perdre la face; ou bien les syndiqués plient l'échine, auquel cas le journal survivra, mais sera affaibli.

## ALAIN MIQUELON

Président et chef de la direction de la Bourse de Montréal depuis juillet, Alain Miquelon doit relever le défi de succéder à un des financiers les plus en vue du Québec, Luc Bertrand. Il a cependant tous les atouts en main pour réussir : âgé de 42 ans, M. Miquelon compte près de 15 années d'expérience à la direction de sociétés cotées en Bourse, notamment Mediagrif et Memotec Communications. Titulaire d'un baccalauréat de HEC Montréal et d'une maîtrise en administration des affaires de l'INSEAD, il s'est joint à la Bourse de Montréal en 2007.

# Complémentarité naturelle

**Et si recherche scientifique et ressources naturelles s'unissaient pour le meilleur et pour l'avenir ?**



Pour que le développement d'aujourd'hui ne compromette pas celui de demain, Total a défini ses enjeux de Recherche et Développement autour de 4 axes principaux : la connaissance des ressources fossiles et renouvelables en vue de leur exploitation, la fiabilité et l'efficacité de ses installations, la compétitivité des produits et leur adaptation aux besoins du marché, la maîtrise de l'impact de ses activités sur l'environnement. Aussi entre 2008 et 2013, Total mobilise 7,5 milliards de dollars en R&D, plus de 4 000 chercheurs travaillant dans 22 centres de recherche dans le monde et compte près de 600 partenariats actifs avec d'autres grands groupes industriels, des universitaires ou des organismes spécifiques de recherche.
*www.total.com, www.total-ep-canada.com*

HARRISON & WOLF

**Notre énergie est votre énergie**

TOTAL

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR

Sujet de discussion pour une planète plus intelligente

# Comment rendre nos systèmes intelligents encore plus intelligents

Notre planète n'est pas seulement en train de devenir plus petite et plus «plate» – elle devient aussi plus intelligente. Par «plus intelligente», nous voulons dire une planète où l'intelligence numérique peut être intégrée non seulement à des objets individuels, mais aussi à travers un ensemble de systèmes.

Mais vous serez surpris d'apprendre que les technologies de l'information – qui devraient normalement constituer le secteur le plus avancé de la planète – doivent elles-mêmes subir une métamorphose «intelligente».

Il ne s'agit pas d'un problème de technologie proprement dit. Les serveurs, le stockage, les PC, les logiciels, les appareils de réseautique et Internet continueront à devenir plus puissants, plus abordables et plus disponibles.

Le problème se situe plutôt sur le plan de la configuration de cette technologie : la façon dont les centres informatiques sont conçus et exploités, dont les applications sont développées et déployées, dont les PC et les serveurs sont gérés, mis à niveau et sécurisés.

Par exemple, le serveur de base moyen utilise rarement plus de 6 % de sa capacité disponible. Dans certaines organisations, jusqu'à 30 % des serveurs ne sont jamais utilisés; ils ne font que gaspiller l'énergie et le précieux espace plancher du centre informatique. Et il est prévu que la consommation d'énergie liée aux TI doublera au cours des 5 prochaines années. Dans certaines sociétés, près de 70 % du budget TI est consacré à la gestion, à la maintenance, à la sécurisation et à la mise à niveau des systèmes plutôt qu'au développement de nouveaux services, de nouvelles fonctionnalités et de nouvelles applications.

Par ailleurs, on peut s'attendre à l'arrivée de centaines de milliards d'objets intelligents sur le marché – capteurs, caméras, conteneurs, appareils ménagers, étiquettes RFID –, qui seront tous interconnectés. Cela assouplira grandement les nouvelles interactions avec les clients, les employés et les citoyens qui pourront s'effectuer de n'importe où, à partir de n'importe quel appareil. La quantité de données produite promet de générer des informations stratégiques et des renseignements commerciaux qui pourront résoudre certains de nos plus grands problèmes, mais ce, seulement si nous pouvons les traiter et les comprendre en temps réel.

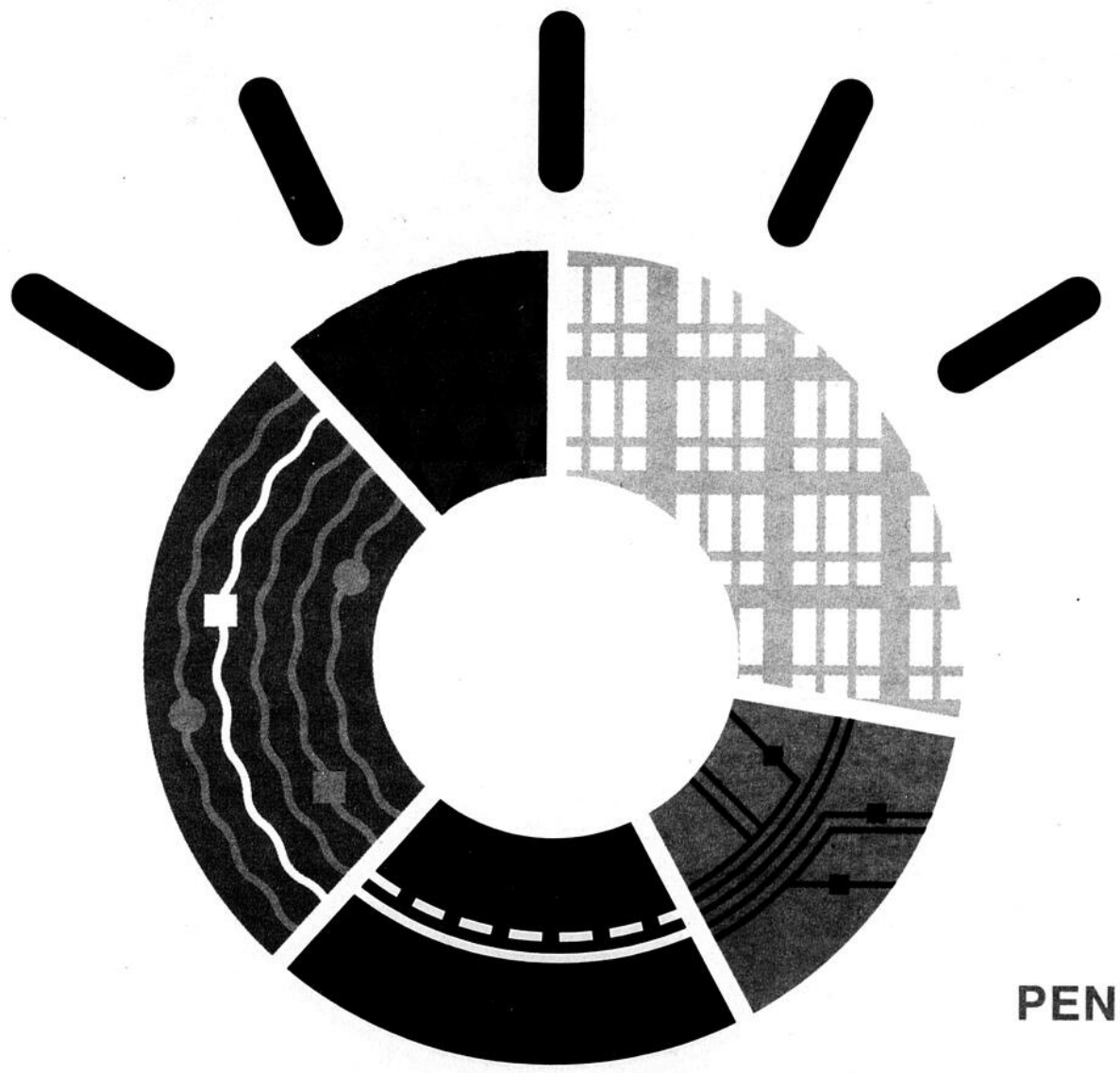
En somme, pour réaliser l'énorme potentiel que présente une planète plus intelligente, nous devons réinventer les TI du XXIe siècle, tout comme nous avons industrialisé nos usines au XXe siècle : en les rendant plus efficaces, plus dynamiques, moins complexes et moins chères.

Heureusement, il existe des modèles informatiques plus intelligents. Avec des logiciels fondés sur l'architecture orientée services (SOA), les entreprises peuvent maintenant séparer la couche services d'affaires de la technologie sous-jacente pour modifier et réutiliser de façon souple les logiciels existants plutôt que d'en développer de nouveaux, et ce, pour bien moins cher.

De plus, la virtualisation peut aider les entreprises à réinventer leur centre informatique, en éliminant jusqu'à 70 % de leurs serveurs et en libérant 80 % de leur espace plancher. Enfin, les logiciels de gestion de services peuvent gérer tous ces systèmes à partir d'un seul endroit en mode libre-service, réduisant ainsi les coûts administratifs.

Les technologies de l'information ont beaucoup évolué au cours des 50 dernières années. Mais pour saisir toutes les opportunités qui se présentent, il faudra bien plus que des machines intelligentes. Il faudra intégrer cette intelligence dans toutes nos infrastructures technologiques.

Bâtissons une planète plus intelligente. Apprenez-en davantage à **ibm.com/pensons/ca**.



PENSONS

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans un grand nombre de juridictions dans le monde et utilisées sous licence par IBM Canada Ltée. Une liste à jour des marques de commerce d'IBM est disponible sur le Web à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © IBM Corporation, 2009. © IBM Canada Ltée, 2009. Tous droits réservés

# tendances

**Des mesures efficaces pour protéger votre entreprise** p. 13

**Le retour en force de la très grande entreprise** p. 18

**RSW veut installer des hydroliennes au fond du fleuve** p. 21

CONTREZ LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE
PAR L'INTÉGRATION DE LA DIVERSITÉ AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION
La gestion de la diversité culturelle



Yolande James
Ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles

19 octobre 2009, à Montréal
www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com



[Photo : Gilles Delisle]

## La citation

« Visa et MasterCard est un duopole très clair. Ils augmentent leurs frais sur le dos des détaillants. Ça doit cesser. »

– Alain Bouchard, président d'Alimentation Couche-Tard. Il songe à lancer sa propre carte de crédit pour faire contrepoids aux deux géants du secteur.

## L'outil

**Twitter au service des investisseurs boursiers**

Qui aurait cru que Twitter deviendrait un outil prisé des investisseurs boursiers ? C'est du moins la façon dont StockTwits Desktop s'en sert. Le logiciel regroupe des discussion tirées de Twitter, catégorisées par secteur d'investissement. Les utilisateurs publient de courts billets de 140 caractères, y compris le symbole boursier des entreprises concernées, précédés du symbole « $ ». StockTwits Desktop comprend aussi des graphiques boursiers ainsi que les plus récentes nouvelles financières. Un outil intéressant tant pour les investisseurs du dimanche que pour les négociateurs aguerris. On peut le télécharger gratuitement sur stocktwits.com.

# La beauté prend le virage vert

**Cosmétiques.** Les femmes se tournent vers les produits biologiques dans l'espoir d'éviter les risques de cancer.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca



L'an dernier, Christine Raigondeau a commencé à remplacer les cosmétiques employés dans son salon d'esthétique par des produits certifiés bio. Aujourd'hui, elle n'offre que du biologique.

« Je l'ai fait d'abord pour moi, admet-elle. J'utilise ces produits à longueur de journée, et je tiens à ma santé. Mais j'ai aussi converti mes clientes. »

Depuis six mois, le distributeur des produits français Phyt's, une des gammes bio les plus complètes, a vu ses ventes augmenter d'au moins 20 % au Canada. « Ce serait plus si on n'était pas bloqué par les géants des cosmétiques dans les grandes chaînes », dit Michel Bucheau, pdg de CJMB Cosmétiques.

Malgré tout, les ventes de cosmétiques biologiques commencent à croître de façon marquée au Canada. Le pays a cependant quatre ou cinq ans de retard sur la France, où, depuis 2002, c'est l'explosion : selon l'organisme de certification Ecocert, plus de 250 entreprises sont maintenant certifiées en France, comparativement à 3 au Canada, où il n'y en avait aucune avant 2006.

Mais contrairement au secteur agroalimentaire (café, chocolat, thé, etc.), c'est encore la jungle dans cette industrie naissante. Plusieurs marques affichent le terme « bio » ou utilisent le mot « naturel » sans être certifiées.

Il faut dire que la certification est coûteuse, et le processus, assez long, indique France Gravel, directrice d'Ecocert Canada, dont le nombre de dossiers en traitement a triplé depuis un an. Parmi eux, celui de la ligne Personnelle de Jean Coutu suit son cours.

Au rayon des cosmétiques du détaillant Ogilvy, à Montréal, une nouvelle ligne bio s'est ajoutée en mai dernier.

« Nos clientes sont des victimes du cancer ou des converties à la mode bio », indique la directrice des achats, Vilma Di Lalla.

Mais cette dernière n'est pas encore convaincue de l'efficacité du bio dans la lutte contre les rides. Et puis, il y a la durée de vie du produit. « Dans le passé, j'ai dû jeter des produits restés trop longtemps sur les tablettes », précise M^me^ Di Lalla.

L'avenir, toutefois, risque d'être différent, car l'intérêt des consommatrices pour le bio augmente et les produits sont plus attrayants. « La vague vient de commencer, c'est sûr », constate M^me^ Di Lalla. ▮



Président des Productions Entertraining et de Morency Marketing, Pierre Morency a aussi travaillé 4 ans comme consultant chez McKinsey & Company, une des plus grandes firmes de consultation stratégique au monde.

**FAITES-VOUS CES ERREURS EN MARKETING?**

**Comment les corriger, augmenter RADICALEMENT VOS PROFITS et cesser de passer vos soirées et vos fins de semaine au bureau!**

1. Gérer votre entreprise avec des budgets
2. Lancer des promotions sans les avoir testées
3. Mettre plus d'accent sur la gestion des ressources humaines et des coûts que sur le marketing et l'innovation
4. Utiliser des brochures, des salons et des représentants comme moyens de prospection
5. Vous occupez de l'image, du nom, du logo de votre entreprise plutôt que de faire du marketing à réponse directe
6. Ne pas garantir tout ce que vous faites en laissant le client prendre le risque dans la transaction
7. Offrir du haut de gamme et de la qualité par soumission
8. Chercher à développer de nouveaux marchés plutôt que de concentrer vos énergies sur vos clients actuels
9. Vendre des produits e/ou des services
10. Écouter les besoins de vos clients (oui, oui, c'est bien une erreur)
11. Ne pas faire le suivi de chaque dollar dépensé en marketing et en vente
12. Séparer vente et marketing
13. Vous fier sur des distributeurs pour votre stratégie de mise en marché

*Surpris ?? mais ce n'est pas tout!*
*Si votre entreprise ne vous donne pas tout le temps, l'argent et le plaisir qu'elle devrait vous apporter, vous passez probablement trop de temps sur CE que vous avez à vendre et pas assez sur COMMENT vous le vendez. La priorité de votre entreprise doit absolument devenir le marketing. Pour transformer votre entreprise et faire faire un saut de croissance à vos ventes et à vos profits cette année, suivez ces étapes:*

1. ***Développez une vision claire***
2. ***Investissez dans le meilleur placement financier qui soit: le marketing de votre entreprise***
3. ***Découvrez l'incroyable puissance du MarkeVENTE dans un séminaire de 3 jours***

**CAMP du Markevente | Du 21 au 24 septembre (version 3 jours) | Du 21 au 28 février 2010 (version 7 jours)**

**Téléchargez la brochure pour plus d'information au www.markevente.com**

**INFORMATION ET INSCRIPTION (*places limitées*) au 514 761-0040 poste 4**

LE CONTEXTE

Source : *Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators*, Association of Certified Fraud Examiners, 2007

**DIFFICILE DE S'EN REMETTRE**

**36,2 %** Proportion des cas de fraude où les entreprises victimes n'ont pas pu récupérer leurs pertes.

**LES PME PLUS À RISQUE**

Une étude réalisée en 2007 indique que près de la moitié des fraudes (42 %) touchent des entreprises de moins de 100 employés. La perte médiane s'élève à 150 000 $.

**LES SOCIÉTÉS FERMÉES SONT CIBLÉES**

**38,2 %** Proportion des sociétés fermées victimes de fraude. Celle des sociétés inscrites en Bourse est de 23,6 %.

# Les menaces qui pèsent sur votre ENTREPRISE



[Illustration : Michel Rouleau]

par Claudine Hébert >
lesaffaires.rédaction@transcontinental.ca

Espionnage industriel, cybersécurité, contrefaçon et fraude. Non, ces termes ne sont pas tirés du scénario du plus récent James Bond. Il s'agit de menaces qui pèsent sur la vie de votre entreprise.

Au cours des dernières années, et particulièrement depuis les attaques du 11 septembre 2001, la sécurité s'est hissée au rang de fonction clé de l'organisation.

Qu'on se le dise : aucune entreprise n'est à l'abri de ce fléau. Le détaillant américain TJX, qui exploite 2 500 magasins dans le monde, dont 190 de la bannière Winners au Canada, l'a appris à ses dépens en 2006. Son réseau informatique a été piraté et des malfaiteurs se sont emparés de 94 millions de numéros de cartes de crédit appartenant à des clients de partout dans le monde.

Pourtant, une étude menée en 2007 par l'Association of Certified Fraud Examiners souligne que les PME sont plus à risque d'être victimes de fraude.

À l'aide d'exemples et de conseils recueillis auprès de spécialistes, nous vous présentons 12 mesures à prendre afin de diminuer les risques d'espionnage industriel, de contrefaçon, de fraude et d'attaque informatique.

## ESPIONNAGE INDUSTRIEL

Les grandes multinationales ne sont pas les seules cibles de l'espionnage industriel. Les PME aussi sont menacées par ce phénomène qui entraîne des pertes de revenus évaluées à plus de 12 milliards de dollars par année, selon une étude du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS).

Un incident survenu chez Plaisirs Gastronomiques en décembre 2006 en fournit un bon exemple. Un contremaître du fabricant de feuilletés, de quiches et de salades de Boisbriand a été pris en flagrant délit à s'envoyer par courriel des recettes de son employeur. La poursuite s'est soldée par une entente à l'amiable.

Bien que le vol d'information soit monnaie courante, très peu de cas d'espionnage sont punis. « Les dossiers qui aboutissent en cour se concluent par des peines qui sont loin de représenter les pertes causées », souligne Jean-Louis Granger, de l'agence Donald McCleery et Associés, une division de Gardium, spécialisée en enquête privée.

Voici quatre stratégies pour enrayer l'espionnage industriel.

### 1. Vérifiez les antécédents de vos employés

Vous vous apprêtez à embaucher une personne à un poste clé ? Vérifiez l'ensemble de ses références. « La mise en place d'un code d'éthique que doit signer l'employé au ▸

CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT EN RAISON DU



# CONTREFAÇON

Votre produit est voué à un succès auprès du grand public ? Méfiez-vous. Il est probablement déjà dans la mire des plagiaires.

Qu'il s'agisse de produits électriques ou de médicaments, tout ce qui se trouve sur le marché est susceptible d'attirer l'attention des contrefacteurs. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, un produit vendu sur dix serait actuellement une imitation.Voici trois moyens de combattre la contrefaçon.

**1. Protégez toute propriété intellectuelle**

Sans brevet et sans marque de commerce enregistrée, impossible d'empêcher les fraudeurs de vous copier. La demande de titres de propriété intellectuelle doit absolument être faite avant de lancer votre produit. Lorsqu'il se retrouve sur les étalages, il est déjà trop tard.

« Les entreprises créatrices ont avantage à demander un brevet pour leurs produits novateurs dans tous les pays de marchés visés », préconise Louis Gratton, avocat en droit de la propriété intellectuelle et en droit des technologies de l'information d'Ogilvy Renault. Ne vous limitez pas au Canada. Ce n'est pas parce vous ne vendez pas présentement à l'étranger que ce sera encore le cas dans deux ans.

Par ailleurs, il est vivement recommandé de détenir ces titres de propriété aux endroits où les produits sont fabriqués, par exemple en Asie. Même si leur défense se révèle très ardue dans les pays asiatiques, dit M. Gratton. « Il vaut mieux avoir une protection que rien du tout. »

**2. Faites valoir vos droits**

Il ne suffit pas de faire breveter ses produits et d'enregistrer ses marques. « Ces titres de propriété intellectuelle demeurent des outils de protection. La responsabilité de les faire appliquer incombe à l'entreprise », dit M. Gratton.

Des procédures parfois coûteuses. Louis Garneau peut en témoigner. Une société américaine s'est hautement inspirée d'un procédé de fabrication de chamois appartenant à l'entreprise de Saint-Augustin-de-Desmaures, en banlieue de Québec.

« Protéger un brevet aux États-Unis coûte au bas mot un million de dollars en frais juridiques », dévoile le manufacturier. Heureusement pour lui, les deux entreprises sont parvenues à une entente à l'amiable. L'entreprise fautive, qui continue aujourd'hui à utiliser le procédé, doit verser des redevances à Louis Garneau.

**3. Mettez vos ententes sous contrat**

Une entente verbale ou une facture visant l'obtention d'un logo ou d'un texte auprès d'une partie ne constitue pas une cessation de droit d'auteur du créateur à votre endroit.

« Tous les droits d'auteur doivent être cédés par écrit. C'est une erreur que commettent plusieurs PME », relève Louis Gratton . *Idem* pour les créations, recettes et procédés mis au point par vos employés à l'intérieur de l'entreprise. Assurez-vous d'avoir clarifié par écrit toute cession de droit.

# FRAUDE

**Une entreprise canadienne sur deux aurait été victime de fraude entre 2005 et 2007, révèle une enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers (PwC) auprès de 5 428 personnes provenant de 40 pays. Quel est le portrait type du fraudeur ? Dans 46 % des cas, il s'agit d'un salarié. Et plus d'une fois sur deux, le fraudeur occupe un poste élevé, indique l'étude de PwC.**

Selon Jean-François Legault, directeur principal, responsable des enquêtes technologiques de Samson Bélair/Deloitte & Touche, toutes les entreprises font face au « triangle de la fraude », particulièrement lorsque l'économie tourne au ralenti. D'abord, il y a les occasions dues à l'absence flagrante de contrôle en entreprise. Vient ensuite la motivation, la pression sociale. « Les gens aspirent à une meilleure vie, à gagner plus d'argent. Les fraudeurs peuvent également commettre leur méfait afin de régler leurs dettes de divorce, de jeu, d'alcool », explique M. Legault.

La rationalisation complète le triangle. Lorsque l'entreprise rationalise ses effectifs pour atteindre ses objectifs, des employés rancuniers peuvent être tentés de détourner des actifs pour « récupérer » leur revenu.

Voici deux mesures afin de se prémunir contre la fraude.

**1. Mettez en place un programme anti-fraude**

Ce type de programme a pour objectif d'évaluer les risques de fraude et de déterminer les contrôles habituels pour les atténuer. Il comprend également une politique antifraude prévoyant notamment des conséquences en cas de soupçon : de la suspension au congédiement, par exemple. Toutes les entreprises américaines cotées en Bourse sont tenues d'avoir un tel programme. Au Canada, il n'y a encore aucune exigence à cet égard. Les sociétés ouvertes doivent par contre avoir en place un certain nombre de contrôles anti-fraude. « Certaines sociétés privées ont commencé à leur emboîter le pas pour démontrer également leurs bonnes intentions », souligne Pierre Taillefer, de PricewaterhouseCoopers.

**2. Adoptez un code de mesures clair**

Faites connaître vos mesures en cas de fraude éventuelle. « Les employés doivent être conscients qu'ils risquent non seulement de perdre leur emploi, mais aussi de faire face à des poursuites civiles et criminelles », indique Pierre Taillefer. À ce propos, l'associé de PwC précise que, depuis cinq ans, la majorité des enquêtes de fraude se sont soldées par des poursuites en justice. ■

# CYBERSÉCURITÉ

Marginal il y a 15 ans, le piratage informatique fait partie aujourd'hui des menaces quotidiennes avec lesquelles doivent composer les entreprises.

« Les fraudeurs et le crime organisé ont fait de la cybercriminalité une source de revenus substantiels pour leurs activités illicites », dit Michel Fossé, directeur, services-conseils de la sécurité de l'information et de la continuité des affaires d'IBM. Malheureusement, trop d'entreprises continuent de leur laisser le champ libre.

Selon un rapport d'IBM publié en janvier 2009, plus de la moitié des nouvelles vulnérabilités identifiées découlent des applications Web utilisées par les entreprises.

« Si on exclut le piratage psychologique, ces applications Web et l'utilisation accrue de certains fichiers multimédias [ActiveX, PDF, Flash, etc.] représentent une porte d'entrée facilement exploitable par des fraudeurs dans les cas de cybercrime », rapporte Michel Fossé. Plus inquiétant encore, les trois quart des applications utilisées à ce jour ne sont toujours pas protégées.

Voici trois façons de déjouer les cybercriminels.

**1. Développez une culture de la sécurité**

Toutes les entreprises, peu importe leur taille, recueillent d'importantes données personnelles et bancaires auprès de leurs clients. Elles devraient avoir conscience du danger qui les guette. « Cette prise de conscience est d'autant plus importante dans le contexte économique actuel, alors que plusieurs gestionnaires sont tentés d'accepter des risques à des fins d'économie », soulève Michel Fossé.

**2. Ne conservez pas inutilement des informations sur vos clients**

La meilleure façon de ne pas attirer l'attention des cybercriminels est de limiter les raisons pour lesquelles ils voudraient vous pirater. « Ne conservez pas inutilement de l'information sur vos clients dans vos archives. Purgez ce dont vous n'avez plus besoin », conseille Charles Morgan, avocat associé de la firme McCarthy Tétrault. Ce dernier recommande vivement la mise en place d'une politique de conservation et de destruction des informations clients.

**3. Appliquez un code de conduite**

Les employés sont de plus en plus mobiles et nombreux à travailler de la maison. Ce phénomène ouvre la voie à des fuites d'information.

Faites adopter certaines règles de conduite par vos employés afin de préserver la confidentialité des informations de l'entreprise.

Incitez aussi vos employés, qui fréquentent les réseaux sociaux, à mieux délimiter la frontière entre leurs activités personnelles et professionnelles. Limitez les accès aux banques de données critiques de l'entreprise à un groupe restreint.

▶ moment de l'embauche et, par la suite, chaque année, constitue déjà une première protection contre l'espionnage industriel », explique Jean-François Legault, directeur principal, responsable des enquêtes technologiques de Samson Bélair/Deloitte & Touche. Les entreprises doivent également s'assurer que le nouvel employé n'apporte pas dans ses bagages de l'information d'une société concurrente, note l'expert. Il faut s'attendre à un risque de récidive, cette fois aux dépens de son nouvel employeur.

**2. Sécurisez vos locaux**

Chez Louis Garneau, les codes d'accès, la présence de caméras, les délimitations distinctes entre les services de recherche et développement, sans oublier les déchiqueteuses, meublent le décor du concepteur d'équipement de vélo et de ski de fond depuis plus de 20 ans. « Ne circule pas qui veut et n'importe comment dans nos locaux », souligne Louis Garneau, pdg de l'entreprise, qui protège jalousement ses inventions. En plus de contrôler l'accès des visiteurs et des employés, ceux-ci sont priés de ne pas laisser traîner de dossiers, photos, documents, graphiques, ni de messages placés sur les tableaux à la vue de tous. Nombre d'entreprises en R-D n'autorisent pas les téléphones cellulaires munis de caméra dans leurs locaux.

**3. Gérez intelligemment les départs**

La récession a forcé de nombreuses entreprises à supprimer des emplois. « Cela crée plusieurs occasions de coulage d'informations sensibles pouvant entraîner beaucoup de dommages », dit Jean-François Legault.

Assurez-vous que les accès de l'employé ont été désactivés, que tout son matériel informatique a été récupéré et que vos ententes de non-concurrence établies avec ces employés soient solides.

**4. Exigez la discrétion de vos employés**

Une étude française révèle que 70 % de l'information acquise par la concurrence a été obtenue facilement, et en toute légalité, par la voie d'Internet, les salons professionnels et de simples discussions dans les transports en commun. Sensibilisez vos employés aux risques posés par les discussions confidentielles dans les lieux publics.

RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR

# tendances

Vous souhaitez trouver
un administrateur
pour siéger sur un conseil?

Trouver un administrateur

Consultez **la Banque d'administrateurs IAS - Québec** et trouvez des candidats détenant une expérience spécifique, compatible et complémentaire aux membres de votre conseil et de la direction générale de votre organisation.

***Plus de 150 profils en ligne!***

www.administrateursduquebec.com

Une initiative de INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS SECTION DU QUÉBEC

Pour devenir membre : 514.842.3535 poste 230

# Vague de dirigeants français

**Talent.** Il ne s'agit pas d'un désaveu à l'égard des Québécois, disent les recruteurs.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Les Français prennent de plus en plus de place au sein du *Québec inc.* Le Québec attire le talent étranger, voilà qui est réjouissant, mais quel message envoie-t-on sur la qualité de nos gestionnaires ?

« Ce n'est pas un signe qu'il n'y a pas de talent au Québec, soutient Philippe Bourbonnais, associé principal chez Korn Ferry, à Montréal, un chasseur de têtes. Il y a des hauts dirigeants de très grand talent au Québec, mais ils ne sont pas à la recherche d'un emploi. D'où la nécessité d'ouvrir les frontières.

La doyenne de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, Ginette Legault, ne croit pas que ces embauches étrangères puissent être interprétées comme un désaveu de la formation donnée dans les facultés de gestion.

Pour une institution québécoise qui embauche à l'extérieur, on trouve des CAE (Marc Parent), SNC-Lavalin (Pierre Duhaime) et Canadien National (Claude Mongeon), qui ont récemment choisi des Québécois francophones comme nouveau patron.

N'empêche, la nomination de Christian Paire à titre de directeur général au Centre hospitalier de l'Université de Montréal, à la fin mai, a fait jaser. M. Paire dirigeait le CHU de Rouen, en France.

Le 23 juillet, la Caisse de dépôt et placement a nommé Roland Lescure au poste clé de premier vice-président et chef des placements. M. Lescure était directeur des gestions de Groupama Asset Management, sixième société française d'investissement.

Puis, à la fin août, Coalision (les vêtements Orage) a réalisé une grosse prise en nommant Bernard Mariette, ex-président de Quicksilver, à la tête de l'entreprise. M. Mariette a propulsé la notoriété de Quicksilver à l'étranger.

« La crise frappe l'Europe. Les gestionnaires français ont les oreilles grandes ouvertes quand une société québécoise vient les chercher », dit Nathalie Francisci, vice-présidente exécutive de Mandrake à Montréal, un cabinet de recrutement de cadres.

Jean-Benoît Nadeau, qui a rédigé deux livres sur les Français, n'y voit que du bien. « La francophonie fonctionne. Des Québécois travaillent à l'étranger – Patrick Pichette chez Google, Paul Lirette chez GlaxoSmithKline, Louis Chênevert chez United Technologies, pour ne nommer que ceux-ci – et des patrons Français viennent introduire des idées nouvelles. C'est une très grande richesse. »

(REPÈRES)

**Les Français au Québec**
**3 500** nouveaux résidents permanents par année
**7 600** titulaires d'un permis de travail temporaire
**6 800** Étudiants inscrits dans un établissement d'enseignement

Source : Office français de l'immigration et de l'intégration (2007)

**Colloque annuel**



En quête de fraudes : la criminalité à découvert

CGA COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS

**23 octobre 2009** - Un colloque de l'Ordre des comptables généraux accrédités (CGA) du Québec. À ne pas manquer pour tous les dirigeants et tous les professionnels intéressés par la lutte contre la criminalité financière et ses impacts sur la pratique quotidienne en comptabilité, en gestion et en finances. Une journée incontournable pour le perfectionnement professionnel de tous les CGA du Québec.

**CONFÉRENCES**



L'honorable **John H. Gomery,** avocat et juge à la retraite



**Nathalie G. Drouin,** LL.B, DA, avocate
Directrice générale
Contrôle des marchés et affaires juridiques
Autorité des marchés financiers (AMF)



**Luc Landry,** FCGA, BAA
Lieutenant
Sûreté du Québec

**ATELIERS**



**Claude Bolduc,** LL.B, avocat
Ministère de la Justice du Québec
Direction des affaires juridiques – Revenu du Québec



**Mohammed Taoufik,** Ing. PMP, MBA
Expert consultant en cybercriminalité



**François Blanchette,**
LL.B., LL.M., avocat
Services des poursuites pénales du Canada
Bureau régional du Québec



**Olivier Beauregard,** CGA, CFE, CIA
Vérificateur interne
CGI



**Kasondra Fehr,** CGA, CFE, CFI
Compliance Audit Manager
Schlumberger Limited

**DÎNER-CONFÉRENCE**



**Kathleen Weil,** B.C.L., LL.B, avocate
Ministre de la Justice et procureure générale
Ministre responsable des lois professionnelles

Programme officiel, inscription et choix d'un atelier au **www.cga-quebec.org**

Colloque organisé avec la collaboration de l'**Université de Sherbrooke**.

**Membre CGA : 400 $**
**Non-Membre : 500 $**
**Étudiant CGA : 300 $**
À noter : Le coût d'inscription comprend la plénière, le dîner-conférence, le choix d'un atelier en après-midi et le cocktail.

**Pour plus d'informations :**
Contactez l'Ordre des comptables généraux accrédités du Québec
au 514 861-1823 ou
1 800 463-0163, poste 270

**Delta Centre-Ville**
777, rue University
Montréal (Québec) H3C 3Z7
514 879-1370
www.deltacentreville.com

HEC MONTRÉAL

150 ANS DEPUIS 1859

BANQUE NATIONALE GROUPE FINANCIER

En collaboration avec : PRICEWATERHOUSECOOPERS

Grand colloque dédié aux familles en affaires et aux entrepreneurs du Québec

**PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE : MISEZ SUR LE TALENT!**

**Le 6 octobre 2009**



Animateur du colloque :
**Daniel Paillé**
Professeur associé,
HEC Montréal



Allocution d'ouverture :
**Pierre Dubreuil**
Premier vice-président, International et Solutions d'affaires - Entreprises, Banque Nationale Groupe financier

**LES CONFÉRENCIERS**



**Myriam Baudot**
Directrice principale
Transfert d'entreprise,
Banque Nationale
Groupe financier



**Alain Gosselin**
Professeur titulaire
de gestion des
ressources humaines,
HEC Montréal



**Michel Nadeau**
Directeur général,
Institut sur la gouvernance
d'organisations privées
et publiques



**Yanick Desnoyers**
Économiste en chef adjoint,
Banque Nationale
Groupe financier



**Nicolas Marcoux**
Leader Services-conseils
en Transactions,
PricewaterhouseCoopers



**Christine Pouliot**
Première vice-présidente
Services-conseils en Transactions,
PricewaterhouseCoopers

**TÉMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS**



**François Beaudoin**
Président,
Armotec



**Martin Fafard**
Président
et directeur général,
Fafard et frères



Avec la participation spéciale de
**Pierre Karl Péladeau**
Président et chef de la direction,
Quebecor inc.



**Marc DeSerres**
Président,
DeSerres



**Hugue Meloche**
Président
et chef de la direction,
Groupe Meloche Inc.

**1 billet : 350 $ + taxes**
**2 billets et + : 315 $ chacun + taxes**



**Manon Lozeau-Simard,** Vice-présidente principale, ressources humaines et administration
**Stéphane Lozeau-Simard,** Vice-président principal, exploitation, recherche et développement, L.L. Lozeau Ltée,



**Martin Gendreau,** Directeur des ventes
**Michel Gendreau,** Président
**Maxime Gendreau,** Directeur du marketing, Garaga inc.

7 h 30 : accueil, café et viennoiseries
9 h à 16 h 30 : colloque
16 h 30 : cocktail

**HEC Montréal,** 3000, ch. de la Côte-Ste-Catherine, Montréal, H3T 2A7 **514 340-5673**

**www.hec.ca/cadresetdirigeants/colloques**

# Des ambiances envoûtantes, de Dubaï à Macao

**Ambiances Conception Lumière et Visuelle.** La PME de Martin Gagnon vise le marché de l'éclairage architectural.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Quand il était petit, Martin Gagnon créait des jeux de lumière dans le sous-sol de ses parents. Aujourd'hui, sa PME, Ambiances Conception Lumière et Visuelle, se sert toujours de lumière, de vidéo et de divers matériaux pour créer des atmosphères captivantes aux quatre coins du monde.

**Comment l'idée lui est-elle venue ?** Dès l'adolescence, M. Gagnon a été responsable de l'éclairage de festivals locaux, à L'Assomption, au nord-est de Montréal. Un peu plus tard, pour payer ses études, il a agi comme technicien d'éclairage pour des événements comme le Festival international de Jazz de Montréal, le Festival Juste pour rire et les FrancoFolies de Montréal.

Après deux ans, il abandonne ses études en psychosociologie de la communication à l'UQAM pour devenir éclairagiste. Il part en tournée avec Paul Piché, Daniel Bélanger, Robert Charlebois, Richard Séguin et le metteur en scène Robert Lepage et sa version de *Hamlet, Elseneur.*

En 2001, il fonde une boîte de conception d'éclairage avec un associé; l'aventure dure trois ans. En 2006, Robert Lepage reprend contact avec Martin Gagnon et lui offre la conception lumière du *Moulin à images,* pièce maîtresse des fêtes du 400e anniversaire de Québec. Cette année-là, il fonde Ambiances Conception Lumière et Visuelle, à Longueuil.

**Place à l'éclairage architectural.** L'entrepreneur poursuit sa collaboration avec Robert Lepage pour le *Moulin à images,* dont le quart du contenu a été renouvelé. Il s'agit du seul lien qu'il a avec le milieu artistique : Martin Gagnon a choisi de développer le marché de l'éclairage architectural pour casinos, restaurants, hôtels, etc.

C'est Ambiances qui a été chargée de la mise en lumière permanente des silos de la Bunge sur lesquels le *Moulin à images* est projeté, dans le Vieux-Port de Québec. L'éclairage reproduira à partir de la fin septembre 2009 les mouvements ondulatoires d'une aurore boréale.

Le jeune homme de 36 ans, unique actionnaire de son entreprise, travaille présentement à la conception du plus grand chandelier au monde (environ 40 mètres de longueur sur 8 mètres de hauteur), avec vidéo interactive, destiné au Qatar. En décembre dernier, Ambiances a aussi conçu la scénographie du 5e Festival du film de Dubaï, avec l'agence événementielle montréalaise Circo de Bakuza. « Nous avions d'autres projets à Dubaï et en Russie qui ont été mis sur la glace à cause de la récession », précise celui qui travaille présentement à l'éclairage d'un deuxième casino à Winnipeg.

**Quelle est sa stratégie ?** Les clients de la PME sont des promoteurs ou des architectes, mais rarement des ingénieurs. « Nous préférons être partenaire au sein de l'équipe de design. La conception lumière n'est pas encore intégrée dans la culture nord-américaine, contrairement à l'Europe, où le concepteur lumière se trouve sur un pied d'égalité avec l'architecte. »

La stratégie commerciale de M. Gagnon est simple : rencontrer des architectes de partout dans le monde pour leur expliquer ce qu'Ambiances peut faire pour eux.

**Le financement.** Comme la mise sur pied d'Ambiances n'a pas requis de mise de fonds importante et que M. Gagnon avait déjà des contrats en poche avant de se lancer, le financement n'a pas été problématique. « J'aurai cependant besoin de capitaux pour développer le marché international », dit Martin Gagnon.



Ambiances a conçu la scénographie du 5e Festival du film de Dubaï (notre photo), avec l'agence montréalaise Circo de Bakuza, en décembre. [Photo : Circo de Bakusa]

**Où sera-t-il dans cinq ans ?** M. Gagnon prévoit créer d'ici la fin 2009 une division de service-conseil en planification du contrôle de l'énergie lumineuse qui s'adressera aux grandes entreprises et aux sociétés d'ingénierie.

L'homme d'affaires espère aussi recruter d'ici un an une personne clé, un concepteur, qui permettra à Ambiances de mener plus de projets de front et d'assurer une stabilité à la PME qui repose sur les épaules de son fondateur. Ambiances compte quatre employés permanents et plusieurs pigistes.

L'entrepreneur espère décrocher le contrat de rénovation du Casino de Montréal, afin de démontrer qu'un changement de perception s'est opéré face aux concepteurs de lumière. Si tel est le cas, il pourrait décrocher davantage de contrats au Canada. ■

**CV**

**Nom :** Martin Gagnon
**Âge :** 36 ans
**Fonction :** Président
**Entreprise :** Ambiances Conception Lumière et Visuelle

Après avoir travaillé dans le milieu artistique avec le metteur en scène Robert Lepage, Martin Gagnon a orienté sa PME vers l'éclairage architectural. Il a conçu l'éclairage permanent des silos de la Bunge, dans le Vieux-Port de Québec.




HEC MONTRÉAL
Formation des cadres et des dirigeants
Séminaires
www.hec.ca/cadresetdirigeants

**Le professionnel en situation de gestion**
**5 et 6 octobre 2009 - 9 h à 17 h**
**Guy Archambault** (M. Rel. Ind.; MBE) est professeur honoraire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

**L'approche *Lean Toyota* dans le secteur de la santé : améliorer la chaîne logistique et les activités à valeur ajoutée**
**5 et 6 octobre 2009 - 9 h à 17 h (journée optionnelle le 7 octobre)**
Animateurs : **Sylvain Landry** (Ph. D. administration, HEC Montréal; CFPIM) est professeur titulaire au Service de l'enseignement de la gestion des opérations et de la logistique et directeur associé - Pôle santé HEC Montréal. **Jean-Marc Legentil** (MBA) est associé principal chez Bell Nordic inc. et possède 30 ans d'expérience en gestion d'entreprises.

**Le gestionnaire et la négociation**
**7 et 8 octobre 2009 - 9 h à 17 h**
**Maurice Lemelin** (Ph. D. *Industrial Relations*) est professeur titulaire au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal.

**Excellez dans vos interventions d'affaires : habiletés et stratégies**
**5 et 6 octobre 2009 - 9 h à 17 h**
**Manon Richard** est formatrice. Auparavant, elle a assuré la direction du service des ventes et du marketing de la Fédération des chambres de commerce du Québec.

**Mieux communiquer avec son auditoire : parler en public ou vendre une idée**
**7, 8 et 23 octobre 2009 - 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.

**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

# Le retour de la très grande entreprise

**Concurrence.** Après avoir été sur la défensive pendant des décennies, les grands groupes industriels reprennent l'avantage.

The Economist

En 1996, Bill Clinton lançait l'une de ses phrases les plus marquantes : « L'ère de l'État omniprésent est révolue. » Il aurait pu ajouter que celle des grandes sociétés l'était également.

Ce modèle d'organisation, qui a défini le capitalisme au 20e siècle, perdait alors du terrain, la grande entreprise étant mise à mal par les offres d'achat hostiles, étant harcelée par les actionnaires et dépassée par l'ingéniosité de nouveaux entrepreneurs.

De grands noms comme Pan Am avaient disparu. D'autres n'avaient survécu qu'au prix d'une douloureuse saignée : IBM a licencié 122 000 personnes entre 1990 et 1995, soit le quart de sa main-d'œuvre. Tous s'accordaient à dire que l'avenir appartenait aux jeunes entreprises comme Yahoo qui, avec 637 employés à la fin de 1998, affichait une valeur boursière équivalente à celle de Boeing, forte de 230 000 salariés.

Ainsi, la part du PIB produit par les grandes sociétés industrielles a chuté de moitié entre 1974 et 1998, passant de 36 à 17 %.

Aujourd'hui, l'avantage du terrain semble à nouveau se déplacer, en partie à cause de la crise financière, qui a dévasté le marché du capital de risque, essentiel à maintes entreprises en démarrage.

Les gouvernements ont secouru des sociétés qu'ils estimaient trop grosses pour être abandonnées, comme Citigroup et General Motors (GM). La récession étrangle les entreprises de plus petite taille et moins branchées sur le pouvoir.

### Retournement de situation

Pour comprendre ce revirement de situation, il faut d'abord rappeler que deux facteurs ont alimenté l'essor des petites entreprises.

Premièrement, la déréglementation a ouvert des marchés jusque-là protégés. Des sociétés nationales emblématiques comme AT&T ont été scindées. D'autres ont vu leurs marchés avalés par de nouveaux acteurs.

Deuxièmement, l'arrivée de l'ordinateur personnel dans les années 1970 et d'Internet dans les années 1990 ont stimulé l'éclosion d'une armée de jeunes entreprises qui ont prospéré, comme Apple, Dell et Microsoft.



L'avionneur Boeing, naguère un champion de l'externalisation, s'est vu obligé de prendre le contrôle de certains sous-traitants en difficulté. [Photo : Bloomberg News]

Puis, la déréglementation a commencé à perdre en faveur, et ce, bien avant la crise financière. La loi Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002, a accru les obligations réglementaires des entreprises de toutes tailles, un fardeau parfois handicapant pour les petites sociétés.

Plusieurs secteurs parmi les plus dynamiques actuellement sont beaucoup plus favorables à la grande entreprise que l'industrie des technologies de l'information. La recherche en biotechnologie est coûteuse et, souvent, ne porte fruit qu'après des années. Les sociétés du secteur des ressources naturelles fusionnent pour former de grands groupes, car la concurrence s'intensifie pour l'accès aux matières premières.

### Deux facteurs qui changent la donne

Deux autres facteurs sont en train de redonner l'avantage à la grande entreprise.

Le premier est une conscience accrue des risques inhérents à la sous-traitance. ▸


## Nouveaux certifiés 2008-2009

Les technologies de l'information sont devenues un support incontournable pour les processus d'affaires des entreprises. De là, la nécessité de s'assurer que les systèmes sont protégés, contrôlés et bien alignés sur les objectifs stratégiques. Les certifications permettent aux entreprises de bénéficier de ressources compétentes ayant acquis les aptitudes techniques et les connaissances nécessaires pour relever les défis reliés aux technologies de l'information.

La section **locale** de Québec **de l'ISACA®** félicite ses membres nouvellement certifiés.

Pour de l'information sur l'accompagnement professionnel (coaching) pour mieux préparer et orienter les candidats aux examens de certifications, veuillez consulter notre site **www.isaca-quebec.ca**

ISACA®
Au service des professionnels de la gouvernance des TI
**Section de Québec**

CISM® Certified Information Security Manager®



**M. David Henrard**, CISM
GROUPE LGS



**Mr. Guy Paris**, CISM



**M. Luc Poulin**,
CISM, CISA MSc CISSP
CRIM



**M. Daniel Price**, CISM
SSQ Groupe financier

CISA® Certified Information Systems Auditor®



**Jean-Philippe Racine**,
CISA, CISSP
Nurun



**M. Yannick Bernenon**,
CISA,CISSP

**Mme Chantal Chrétien**, CA, CISA
Société Immobilière du Québec

**M. Serge Azandegbe**,
CISA,CISSP

CISA® et CGEIT™ Certified in the Governance of Enterprise IT™



**M. Mario Lapointe**,
Ing. MBA CISA CGEIT
Revenu Québec

CISM® et CGEIT™

**M. Aziz Alaoui-Btarni**,
CGEIT,CISM,CISA
Desjardins Sécurité Fiancière

CGEIT™ Certified in the Governance of Enterprise IT™



**M. Boubacar Sidiki Fadiga**, CGEIT,CISA
Fujitsu Canada/DMR Conseil



**M. Martin M. Samson**,
CGEIT,CISM
CCI



**M. Khaled Haddar**,
CGEIT
Fujitsu Canada/DMR Conseil



**M. Denis D. Shaink**,
CGEIT,CISM
Ministère de la sécurité publique



**M. Michel Morin**,
CGEIT
Fujitsu Canada/DMR Conseil



**M. Gerard Tremblay**,
CGEIT,CISM
CARRA



**M. Miguel Angel Iriart**,
CGEIT,CISA



**M. Jacques Laporte**,
CGEIT,CISM
CGI



**Mohamed Darabid**,
CGEIT,CISA,CISM
Ministère des Services gouvernementaux

2008-2009

▶ Les fabricants de jouets et de nourriture pour animaux se sont rendu compte que la réputation de leurs marques pouvait pâtir si leurs fournisseurs leur livraient des produits de piètre qualité. Les grandes sociétés industrielles ont appris que les cycles de production pouvaient être perturbés lorsque leurs sous-traitants n'étaient pas à la hauteur. L'avionneur Boeing, naguère un champion de l'externalisation, s'est vu obligé de prendre le contrôle de ses fournisseurs boiteux.

Le second facteur est l'émergence d'entreprises qui ont découvert comment gérer avec souplesse tout en faisant partie de la grande industrie. Ces géants savent mieux atténuer les coûts liés à leur taille, notamment en raison de la complexité de la chaîne de gestion, tout en exploitant les avantages, comme leur présence dans plusieurs marchés et leur accès à un vaste bassin de talents.

Cisco Systems a fait œuvre de pionnier en utilisant sa propre technologie vidéo pour améliorer la communication entre ses employés. IBM a organisé plusieurs séances de remue-méninges, dont les plus récentes ont compté 150 000 participants dans toute l'entreprise; ces exercices l'ont amenée à miser davantage sur l'informatique écologique, entre autres.

On pourrait supposer que le retour des groupes puissants, désormais mieux armés pour écraser la concurrence, devrait être une source d'inquiétude. Pas forcément. Être grand n'est pas toujours une mauvaise chose, tout comme être petit n'est pas toujours avantageux.

La plupart des entrepreneurs rêvent de transformer leur petite entreprises en géant – ou, du moins, de la vendre à un géant au prix fort.

Il y a une symbiose entre la grande et la petite entreprise. Les jeunes biotechs, par exemple, feraient faillite si elles ne décrochaient pas de contrats auprès de riches géants de l'industrie.

Les écosystèmes économiques les plus prospères comportent une diversité de grandes et de petites entreprises : Silicon Valley abrite des noms établis de même qu'une constellation sans cesse renouvelée de petites entreprises en démarrage.

L'économie américaine s'est avérée plus dynamique que celle de l'Europe ces dernières décennies, non seulement parce qu'elle est plus propice à l'éclosion de nouvelles entreprises, mais aussi parce qu'elle sait comment les laisser croître. Seulement 5 % des entreprises fondées depuis 1980 en Europe se sont hissées au palmarès des 1 000 sociétés ayant la plus grande capitalisation dans ce marché. Aux États-Unis, 22 % des jeunes entreprises l'ont fait. ▮

## L'État doit cesser de jouer les sauveurs

Le retour des géants pourrait être une bénédiction pour l'économie mondiale, pour autant que les gouvernements évitent certains écueils.

Selon plusieurs experts, ils devraient éviter de soutenir, comme ils le font souvent à tort, les fleurons de leur industrie nationale.

Les gouvernements commettent déjà une grave erreur en affectant des ressources au sauvetage de sociétés en faillite, comme le géant General Motors (GM).

Il serait encore plus regrettable qu'ils soutiennent des entreprises en santé. Il vaudrait mieux qu'ils consacrent leur énergie à supprimer les obstacles qui empêchent les entrepreneurs de démarrer une petite entreprise et d'en faire une grande société.

**The Economist**



FÉLICITATIONS AUX LAURÉATES

Mercuriades 2009

CÉLÉBRONS L'EXCELLENCE

100 ans d'entrepreneuriat fccq 1909-2009

Hydro Québec

La Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) et Hydro-Québec félicitent les entreprises lauréates du 29e concours Les Mercuriades.

## ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ

*Présentée par* Développement économique, Innovation et Exportation Québec

### PME



Villeneuve Laboratoire orthopédique

**Villeneuve, Laboratoire orthopédique**

***De gauche à droite :*** *M. Louis Villeneuve, président, Villeneuve, Laboratoire orthopédique*
*M. Pierre Arcand, ministre des Relations internationales et ministre responsable de la Francophonie*

### GRANDE ENTREPRISE



artopex

**Artopex inc.**

***De gauche à droite :*** *M. Daniel Pelletier, président-fondateur, Artopex*
*M. Pierre Arcand, ministre des Relations internationales et ministre responsable de la Francophonie*

## DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

*Présentée par* Investissement Québec — FACILITER · FINANCER · PROPULSER

### PME




Bleu Lavande

**Bleu Lavande inc.**

***De gauche à droite :*** *M. Pierre Pellerin, président, Bleu Lavande*
*Mme Christine Deschesnes, vice-présidente, Bleu Lavande*
*M. Jacques Daoust, président et chef de la direction, Investissement Québec*

### GRANDE ENTREPRISE




artopex

**Artopex inc.**

***De gauche à droite :*** *M. Daniel Pelletier, président-fondateur, Artopex*
*M. Jacques Daoust, président et chef de la direction, Investissement Québec*
*M. Maurice Pelletier, vice-président exécutif, Artopex*

## GESTION PROACTIVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

*Présentée par* RBC

### PME



Parc Safari

**Parc Safari**

***De gauche à droite :*** *M. Marc Ethier, directeur de la formation du personnel, Parc Safari ; Mme Geneviève Brault, directrice des ressources humaines, Parc Safari ; M. Tony Loffreda, vice-président régional, Services financiers commerciaux, RBC Banque Royale,*
*M. Jean-Pierre Ranger, président, Parc Safari*

### GRANDE ENTREPRISE



UBISOFT

**Ubisoft Montréal**

***De gauche à droite :*** *M. Francis Baillet, vice-président, ressources humaines, Ubisoft Montréal*
*M. Tony Loffreda, vice-président régional, Services financiers commerciaux, RBC Banque Royale*



## MENTION SPÉCIALE - RESPONSABILITÉ SOCIALE

**École Entreprise Formétal**

***De gauche à droite :*** *M. Pierre-Luc Desgagné, président du concours Les Mercuriades 2009, directeur principal, planification stratégique et relations gouvernementales, Hydro-Québec, membre du bureau de direction, FCCQ*
*M. Jean LeChasseur, directeur général, École Entreprise Formétal*

**PARTENAIRES DE PRESTIGE**

Raymond Chabot Grant Thornton — Évaluateur officiel
RioTinto Alcan
DÉFI de l'entrepreneuriat jeunesse du gouvernement du Québec

**PARTENAIRES MÉDIAS**

les affaires
RDI
98,5 fm — LA PUISSANCE DES HITS
the Q 92,5

** Fidèle à la tradition, le jury a sélectionné deux entreprises parmi les lauréates, l'une provenant de la petite et moyenne entreprise, et l'autre de la grande entreprise, afin de les désigner « entreprises de l'année ». Cette année, Bleu Lavande inc. (PME) et Artopex inc. (Grande entreprise) vont joindre les rangs du prestigieux Club de l'excellence en raison de leur performance et de leur capacité à se maintenir parmi les meilleures.*

# RSW veut installer des hydroliennes au fond du fleuve

**Énergie renouvelable.** La firme d'ingénierie n'est pas la seule à lorgner l'important potentiel du Saint-Laurent pour cette forme d'énergie.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca

RSW a une nouvelle idée pour fournir de l'électricité renouvelable au Québec : des hydroliennes. Complètement immergées, ces turbines produisent de l'électricité à partir du mouvement de l'eau, mais sans exploiter la force de gravité produite par une chute, comme c'est le cas pour les turbines de centrales hydroélectriques classiques.

« Nous avons différents sites à l'étude près de Montréal », dit Georges Dick, pdg de la firme d'ingénierie québécoise.

C'est là l'originalité du concept de RSW. En Europe et dans l'Est du Canada, les producteurs d'électricité installent des hydroliennes près des côtes, pour exploiter les marées. Mais la firme compte miser uniquement sur le courant puissant et régulier du cours d'eau en installant deux turbines de 250 kilowatts (kW) chacune dans le fleuve Saint-Laurent.

C'est un petit projet pilote de 10 millions de dollars, tout juste capable d'alimenter 150 foyers québécois. Mais selon M. Dick, le potentiel québécois se mesure en milliers de mégawatts. « Les sites les plus intéressants, près des réseaux de distribution d'électricité, ont un potentiel de 500 à 1000 mégawatts », précise-t-il. De quoi alimenter jusqu'à 300 000 foyers québécois.

« À Montréal, les conditions sont idéales, dit Jean-Louis Chaumel, un chercheur de l'Université du Québec à Rimouski spécialisé dans les énergies renouvelables. Il y a un très fort courant et un grand bassin de consommateurs d'électricité à proximité. »

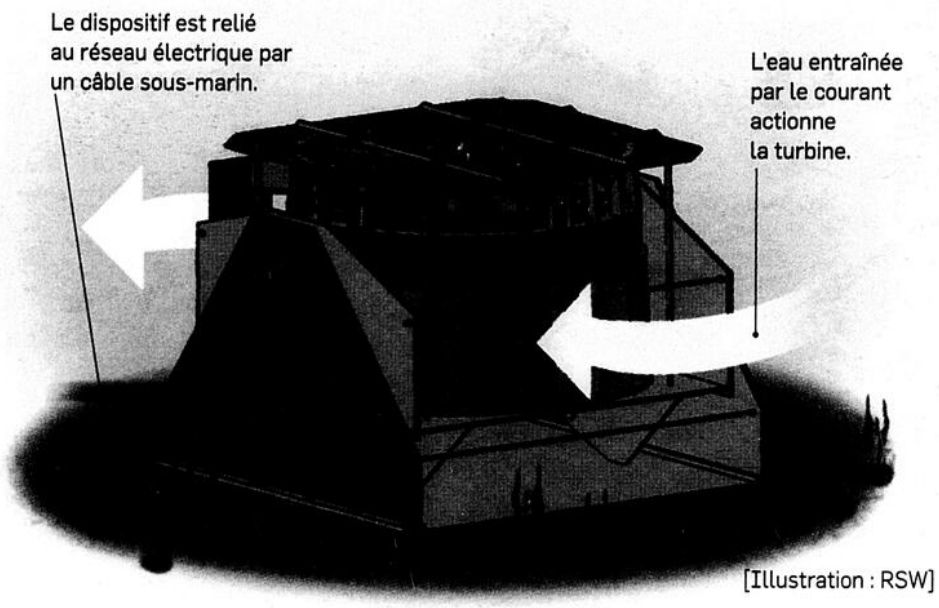
RSW compte installer ses turbines dès l'été 2010, avant le Congrès mondial de l'énergie qui doit se tenir en septembre à Montréal.

### Impacts minimes sur l'environnement

Le projet pilote de RSW lui permettra notamment d'évaluer les impacts de sa technologie sur le milieu aquatique. Mais M. Dick croit qu'ils seront limités. « Les machines tourneront à basse vitesse et l'espace compris entre chacune des composantes permettra aux poissons de passer », dit-il.

Et surtout, les hydroliennes n'impliquent pas la construction de barrages ou de bâtiments sur toute la largeur des cours d'eau.

Les hydroliennes de RSW ont une capacité 250 kW




[Illustration : RSW]

« L'avantage de cette technologie, c'est de pouvoir mettre en valeur des sites qui n'auraient pas pu l'être parce que ça aurait été trop coûteux ou que les impacts sur l'environnement ou la population auraient été trop grands », ajoute M. Dick.

TM4, filiale d'Hydro-Québec, collabore avec RSW pour mettre au point l'alternateur qui transformera la force de l'eau en électricité.

Pour l'instant, les composantes des turbines de RSW sont fabriquées dans plusieurs ateliers, dont certains hors Québec. « Pour une production en série, on va développer l'outillage pour fabriquer ça localement », dit M. Dick. L'entreprise compte alors vendre sa technologie à des producteurs d'énergie.

### Un fleuve au grand potentiel

Décidément, le Saint-Laurent est populaire. La new-yorkaise Verdant Power veut elle aussi y installer des hydroliennes, près de Cornwall, en Ontario.

« Début 2010, nous prévoyons installer deux turbines pour un projet pilote », dit Mollie Gardner, une scientifique au service de Verdant Power. Ses machines seront cependant beaucoup plus petites que celles de RSW : leur capacité de production sera d'environ 50 kW, précise M^me^ Gardner.

Elles seront aussi fort différentes. Comme des éoliennes, leur axe de rotation sera horizontal et elles seront montées sur des mâts.

Verdant a déjà fait l'essai de six turbines de 35 kW chacune dans l'East River, à New York. L'expérience est concluante. Verdant attend les autorisations requises pour construire un ensemble permanent de 30 turbines, d'une puissance totale de 1000 kW.

Au Québec, les cours d'eau profonds dotés d'un fort débit ne manquent pas. Le Conseil national de recherches du Canada a d'ailleurs étudié le potentiel hydrolien des rivières Manicouagan et aux Outardes, sur la Côte-Nord. Hydro-Québec songe à long terme à aménager certaines rivières éloignées, comme la Caniapiscau, au Nunavik, pour desservir des communautés isolées.

Et à Saint-Fulgence-de-l'Anse-aux-Foins, le maire souhaite l'installation d'hydroliennes devant le village, là où le fjord du Saguenay commence sa course vers l'estuaire du Saint-Laurent. ▮

## Des éoliennes flottantes dans le Saint-Laurent ?

Les producteurs d'énergie éolienne pourraient bientôt avoir accès à des zones relativement sécuritaires dans le golfe du Saint-Laurent, en contournant la difficulté que présentent les glaces dans l'Est du Canada.

En juin, une éolienne flottante a été installée à 10 kilomètres des côtes de la Norvège. Cet équipement d'une capacité de 2,3 mégawatts ressemble aux éoliennes installées en mer en Europe. Mais sous les eaux, plutôt que de s'ériger à partir du fond marin, le mât n'est fixé que par des câbles, qui peuvent être ancrés jusqu'à une profondeur de 700 mètres.

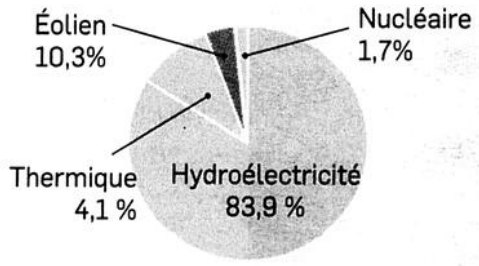
Cette technologie pourrait procurer un avantage aux producteurs d'énergie au Canada, selon Jean-Louis Chaumel, spécialiste en énergie éolienne. « Ils pourront installer des structures dans le golfe, où il y a moins de glaces. » Actuellement, il est impossible d'installer des éoliennes dans le fleuve Saint-Laurent à cause de la glace en hiver. Et dans le golfe, l'accès aux zones plus sécuritaires est limité par la profondeur de l'eau : les éoliennes classiques reposent sur les fonds marins d'une profondeur de moins d'une cinquantaine de mètres.

Les producteurs pourraient ancrer des éoliennes flottantes au large des Îles-de-la-Madeleine et de l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, où la présence de glaces est moindre.

Cette technologie représente un intérêt à long terme pour les producteurs, mais sa rentabilité pose toutefois un problème à court terme, estime Julie Boudreau, porte-parole d'Innergex Énergie renouvelable. « Le prix de l'électricité au Québec fait en sorte que la production en mer ne serait pas rentable. »

**F. Normand**

**L'éolien comptera pour 10 %** de l'électricité produite au Québec en 2015




Source : Hydro-Québec



GroupeLaurier

# Une expertise unique:

## Hollywood fait appel à l'imprimeur montréalais Groupe Laurier



Reproductions réalisées avec les produits Xerox

D'importantes productions cinématographiques hollywoodiennes, françaises et québécoises ont régulièrement recours aux services de l'imprimeur Groupe Laurier pour son expertise unique dans la reproduction de journaux d'époque. Parmi celles-ci mentionnons, les productions américaines, Pearl Harbour et The Aviator; française, Mesrine ou québécoises, Maurice Richard, The Rocket et Le Négociateur. Groupe Laurier est le seul, au Québec à posséder ce savoir-faire.

La grande qualité des travaux réalisés par Groupe Laurier dans ce domaine est de plus en plus reconnue et l'imprimeur travaille actuellement avec de grands producteurs à d'autres projets spectaculaires. En ces temps de récession où chaque dépense est scrutée à la loupe, qu'on fasse appel à Groupe Laurier pour ce genre de réalisation est une preuve additionnelle de sa haute compétence.

Selon M. Laurier Beaulieu, qui a fondé l'entreprise il y a près de 25 ans, « C'est une fierté pour tous les employés de Groupe Laurier d'être reconnu par de prestigieuses productions hollywoodiennes et québécoises, c'est une reconnaissance de notre professionnalisme et de notre capacité à innover ».

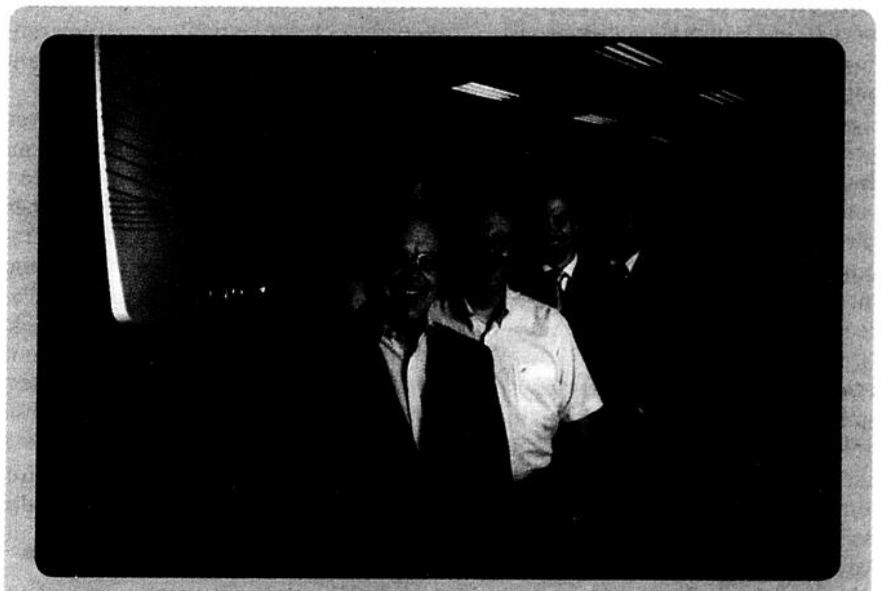
## Investir dans les technologies numériques en temps de crise économique

L'expertise du Groupe Laurier couvre toutes les facettes de l'impression : reprographie et imagerie, impression numérique, grands formats, impression de plans et devis, numérisation, pré-impression, impression offset et finition. C'est en ne craignant pas d'investir dans les nouvelles technologies que le Groupe Laurier est devenu un leader de l'impression numérique et premier dans l'implantation des technologies de pointe de Xerox.

En effet, le Groupe Laurier a toujours été un pionnier dans l'implantation des dernières innovations numériques de la société Xerox. D'ailleurs, les deux premières installations canadiennes de la presse numérique iGen4 ont été faites chez Groupe Laurier. Les presses numériques iGen4 de Xerox allient flexibilité, productivité et qualité d'image. Cette presse numérique permet d'avoir le meilleur des mondes de l'imprimerie numérique et de l'imprimerie offset. La Xerox iGen4 permet l'impression à court tirage et à la demande de livres, de matériel publicitaire haut de gamme, de produits de photos spéciales, de brochures, de dépliants, de cartes postales, de bulletins, de manuels, de catalogues ainsi que de matériel de points de vente.

« Nous sommes très heureux de posséder deux iGen4 de Xerox. Non seulement elles nous donnent un avantage concurrentiel incroyable, mais elles démontrent notre capacité à investir et à posséder un parc d'équipement des plus modernes. En temps de crise économique, cela permet à nos clients de profiter de solutions adaptées au contexte comme l'impression personnalisée et variable, et ce, pour tous nos clients dont ceux du secteur bancaire, des assurances et des télécommunications » précise M. Gilles Clermont vice-président de Groupe Laurier.

« Groupe Laurier est un partenaire de Xerox depuis 20 ans. La vision de son fondateur, Laurier Beaulieu, et sa confiance dans les technologies Xerox ont fait de son entreprise une réussite. La compagnie Xerox Canada est fière d'être associée à ce succès », a déclaré Samuel Lacaille, directeur des ventes, Xerox Canada.


Laurier Beaulieu, président fondateur, Groupe Laurier
Gilles Clermont, vice-président, Groupe Laurier
Samuel Lacaille, directeur des ventes, Xerox Canada
Michel Larocque, directeur de comptes, Xerox Canada

Le Groupe Laurier
280, rue de la Montagne, Montréal (Québec) H3C 2B1
Téléphone : (514) 282-1130
www.laurierrepro.com

**Groupe Laurier est un fier partenaire du Club des petits déjeuners depuis sa fondation.**

xerox

# stratégies

**SNC-Lavalin Aéroports tisse sa toile en France** p. 24

**Le Japon tenté par le protectionnisme** p. 26

**Incendo, mise sur les séries dramatiques pour croître** p. 28




## Le chiffre

**4,4**

Nombre moyen de journées de congé de maladie qu'ont pris, pendant une période de six mois, des employés souffrant d'insomnie. Selon The Center for Medicine in the Public Interest, qui a mené cette étude, les employés qui ne souffrent pas de ce problème s'absentent deux fois moins souvent.

Source: Harvard Business Publishing

## L'outil

**Windows 7 Entreprise gratuit pour trois mois**

Microsoft offre la version Entreprise de son nouveau système d'exploitation, Windows 7, gratuitement pour une période de trois mois. Il suffit d'en télécharger une copie dans la section TechNet du site de Microsoft, une licence d'utilisation qui expirera 90 jours après l'installation pouvant être obtenue par la suite. Windows 7 n'est toujours pas offert au public, mais le géant de Redmond en a concocté une version préliminaire, appelée *Windows Enterprise Trial Edition*, qui sera offerte pour une période indéfinie. À la fin des 90 jours, ceux qui désireront continuer d'utiliser Windows 7 devront toutefois en installer une nouvelle copie dûment achetée.




[Photo : Adrian Brown / PC]

# Pas d'économies à l'épicerie

**Alimentation.** Les bannières ne réduiront pas leurs prix, malgré le recul du coût de la nourriture.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Les épiciers québécois ne réduiront pas leurs prix même si la croissance du coût de la nourriture est passée de 9,8 %, en mars, à 5,6 %, en juillet, en comparaison avec la même période l'année dernière.

Plusieurs indices portent à croire que les prix baisseront dans les prochains mois, dont la diminution du prix des denrées agricoles, l'appréciation du taux de change, qui réduit les coûts d'importation, et la stabilisation du cours du baril de pétrole. Loblaw a d'ailleurs réduit en août ses prix de 10 à 25 % sur quelque 3 000 produits dans les provinces de l'Atlantique. L'épicier ontarien a voulu s'adapter à la conjoncture économique. « Cette région a souffert de plusieurs fermetures d'usine; les gens sont très affectés », dit la porte-parole, Josée Bédard.

Mais pas question pour la chaîne de promettre de telles réductions aux consommateurs québécois. « On essaie toujours d'offrir les meilleurs prix », soutient M^me^ Bédard.

Il faut dire que les Québécois ont déjà accès à un panier d'épicerie au meilleur rapport qualité-prix en Amérique du Nord, dit Frédéric Alberro, vice-président, Québec, du Conseil canadien des distributeurs en alimentation.

Marie-Claude Frigon, analyste du marché du détail chez RSM Richter, croit toutefois que les épiciers imiteront les autres commerçants québécois et baisseront leurs prix. Comme leurs marges bénéficiaires sont déjà minces, les épiciers compenseront par une augmentation des ventes. « Je crois qu'ils suivront ce que font les autres secteurs du détail. » ∎

Concours
Les Prix duo
du leadership

Inscrivez-vous au
www.urgenceleadership.com

Une formule originale de reconnaissance visant à souligner l'importance du mentorat dans le monde des affaires au Québec !

Une initiative de : les affaires
En collaboration avec : Knightsbridge talents stratégiques
Nos partenaires : BCF Avocats agents de brevets et de marques, CN, Fonds de solidarité FTQ, RSM Richter Chamberland Experts-comptables, Bell, CA Comptables agréés, DMR, Fujitsu

# SNC-Lavalin Aéroports tisse sa toile en France

**Infrastructures.** Le géant québécois multiplie les contrats de gestion aéroportuaire. Son objectif : se déployer dans le monde entier.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca

Aéroport de Tarbes-Lourdes-Pyrénées. À l'étage des arrivées par passerelles téléscopiques, une véritable clinique est aménagée, avec ses infirmières, ses batteries de fauteuils roulants, de lits, de civières... Par ici transitent chaque année des centaines de milliers d'enfants gravement handicapés, de vieillards malades et de fervents catholiques du monde entier. Ils viennent réclamer des miracles aux sanctuaires de la fameuse grotte de Lourdes.

La gestion de l'Aéroport est l'une des dernières prises de SNC-Lavalin. Le géant québécois de l'ingénierie a accumulé cinq contrats de gestion d'aéroports régionaux en France depuis 1998, profitant de la décentralisation entreprise par l'État. Les départements et les chambres de commerce, nouveaux propriétaires des plus petites plateformes, confient des contrats de gestion à de grandes firmes de génie civil, et SNC-Lavalin est déterminée à en profiter.

En juillet, l'entreprise a gagné une autre manche en remportant la gestion de l'Aéroport de Cherbourg, en Basse-Normandie. La Chambre de commerce et d'industrie locale, qui gérait les installations depuis 50 ans, a présenté une proposition deux fois plus chère... et a perdu. « Nous n'avons aucun état d'âme, dit son président, Jean-Claude Camus. Il faut savoir évoluer. »

Avec ce nouveau contrat de six ans, SNC-Lavalin s'engage à relever une petite installation qui périclite. C'est le genre de contrats qui peuvent l'aider à prouver qu'elle est la championne de la gestion d'aéroports.



En huit ans, le vice-président, exploitation, de SNC-Lavalin Aéroports, Youssef Sabeh, et son équipe ont fait de l'Aéroport de Paris-Vatry le troisième en importance dans le domaine du fret en France. [Photo : Hugo Joncas]

L'entreprise gère aujourd'hui cinq plateformes régionales en France, en plus de l'Aéroport international de Malte, situé au milieu de la Méditerranée. Près de quatre millions de passagers transitent par ces installations. Et ce n'est qu'un début, selon Jean-Claude Pingat, vice-président directeur de SNC-Lavalin, chargé notamment de la division Aéroports, une toute nouvelle filiale. « Ce qu'on voudrait, c'est gagner une dizaine de plateformes régionales. Ça nous donnerait un réseau et ça nous ferait connaître des transporteurs à rabais. »

Le but ultime, c'est d'acquérir une participation dans un des 12 grands « aéroports régionaux » français, dont l'État ouvrira le capital à partir de 2013. Le plus important d'entre eux, celui de Nice, est le plus achalandé après les aéroports parisiens. En 2008, il a accueilli 10,4 millions de passagers, soit presque autant que Montréal. « Nous voulons gagner l'un de ces aéroports d'ici 2015 », souligne M. Pingat.

### Faire des miracles

D'ici là, SNC-Lavalin doit faire ses preuves dans les petits aéroports. À Tarbes-Lourdes-Pyrénées, ça veut dire attirer plus de passagers en dehors de la période des pèlerinages. Car ici, les trois quarts des passagers viennent à cette époque de l'année. En février, puis de Pâques à octobre, l'aéroport est plein à craquer. Le reste de l'année, on y entendrait une mouche voler... à défaut des avions, qui sont peu nombreux.

Le gestionnaire doit également améliorer les installations pour être en mesure de mieux accueillir ceux qui viennent à Lourdes pour les miracles. Une clientèle pour le moins... complexe.

Dans le hall des arrivées, tout est en place pour les recevoir. Ici, oubliez la France laïque. Un grand tableau représentant le pape Benoît XVI est accroché au mur. Une pièce est remplie de fauteuils roulants et de civières. « En février dernier, nous avons eu 40 enfants handicapés dans un seul Airbus A320, dit Bertrand Bilger, le nouveau directeur de l'aéroport, mis en place par SNC-Lavalin. C'était des cas très lourds. Nous voulons faire en sorte que l'aéroport soit plus confortable pour ces clients et que le transit se fasse plus rapidement. »

D'autant plus que l'année 2008 a montré les limites de l'aéroport. Pour le 150e anniversaire des « apparitions de Lourdes », le souverain pontife est venu en visite officielle. Un événement qui a provoqué une affluence historique à l'aéroport Tarbes-Lourdes-Pyrénées. ▸

**Nombre de passagers et de tonnes de cargo dans les aéroports exploités par SNC-Lavalin Aéroports en 2008**

Source: SNC-Lavalin Aéroports, Aéroport international de Malte



« Ça a été fou, se remémore M. Bilger. Nous avons accueilli 700 000 personnes, alors que notre trafic habituel est de moins de 500 000 passagers. »

SNC-Lavalin doit augmenter la capacité de l'aéroport durant la période de pointe. D'autant plus que l'entreprise s'est engagée à porter l'achalandage à 800 000 passagers d'ici la fin du contrat, dans 12 ans. Pour y parvenir, SNC-Lavalin souhaite établir une liaison régulière avec la plaque tournante de Madrid, qui donnerait un meilleur accès à l'Amérique latine, continent rempli de fervents catholiques.

### Tout cargo

À Paris-Vatry, la société québécoise a d'autres défis. C'est ici qu'a commencé son aventure dans les aéroports français. En 1998, un consortium dominé par SNC-Lavalin, Aéroports de Montréal (ADM) et la française Keolis achetait cette ancienne base de l'OTAN, à deux heures de route à l'est de Paris. Le département de la Marne venait de la transformer en aéroport de fret, question de profiter de l'engorgement des Aéroports de Paris, à 150 kilomètres.

À l'époque, personne ne croyait que les Montréalais allaient réussir à faire de Vatry le deuxième aéroport de fret de France, tel que promis. Issu d'ADM, Youssef Sabeh a été placé à la tête de l'aéroport dès 2000.

En mai 2000, un premier avion-cargo s'y posait. « Nous sommes maintenant le troisième aéroport de fret en France, derrière les Aéroports de Paris et Toulouse », dit M. Sabeh.

Environ le tiers des marchandises qui transitent par Vatry sont des denrées périssables, surtout en provenance d'Afrique.

Aujourd'hui, Keolis s'est retirée de Paris-Vatry et ADM a diminué sa participation. M. Sabeh est quant à lui devenu vice-président, exploitation, de SNC-Lavalin Aéroports. À ce titre, il hérite de la gestion de l'Aéroport international de Malte et de ses trois millions de passagers. C'est la plus importante installation exploitée par la filiale. L'Aéroport dépendait auparavant directement du siège social de l'entreprise à Montréal. Il relèvera désormais de Vatry.

En plus de poursuivre son développement en France, M. Sabeh – diplômé de l'Université de Sherbrooke et de HEC Montréal – a le mandat de diriger l'expansion de la filiale en Europe et dans le monde. « On regarde du côté d'Arad, en Roumanie, dit-il. Dernièrement, nous avons eu des offres pour deux aéroports, en Hongrie et au Brésil. » ∎

# Privatisation tranquille

**Politique.** L'opposition socialiste accepte sans trop rechigner les contrats de gestion des aéroports.

En France, la décentralisation des aéroports n'a pas soulevé les passions de la classe politique. Les régions, départements et communes qui ont hérité de la propriété de ces équipements ont même pu confier leur gestion au privé sans susciter de grande polémique.

Même la gauche socialiste, dans l'opposition, n'a pas bronché. « Nous n'avons pas fait d'opposition systémique », dit le sénateur socialiste Daniel Reiner. Sous la présidence de Jacques Chirac, il était membre du Conseil supérieur de l'aviation marchande quand le gouvernement a entamé la décentralisation des petits aéroports régionaux.

Le travail était cependant amorcé depuis des années. Quand l'État a passé son projet de loi sur la décentralisation, seul le tiers des aéroports régionaux étaient encore sous sa régie directe. Les autres étaient déjà gérés par les régions, les départements ou les communes.

### Le plus sérieux est à venir

Le vrai changement, c'est la possiblité d'ouvrir le capital des 12 plus grands aéroports régionaux, placés dans une catégorie à part. Après avoir permis aux entreprises d'acheter des participations des Aéroports de Paris, le gouvernement le permettra aussi à ceux de Nice, Marseille et Nantes, entre autres.

SNC-Lavalin sera de la partie. Une société étrangère tentera donc d'acheter une part de ces équipements. M. Reiner n'y voit pas d'objection. « On est dans un marché ouvert, dit-il. SNC-Lavalin est plutôt appréciée. Je ne sais pas si cette attitude n'est qu'une entrée en matière ou si elle durera... »

Quand la société a remporté les contrats de gestion de Tarbes-Lourdes-Pyrénées et Cherbourg cette année, SNC-Lavalin a effectivement gardé les employés en place et négocié des conditions salariales équivalentes.

Jean-Claude Giblin, consultant en transports et services, note tout de même que le gouvernement s'est fait reprocher de ne pas donner suffisamment de moyens aux propriétaires des aéroports pour bien assurer leur exploitation et leur développement. « L'État cherche à refiler des dépenses aux régions et aux communes », dit-il. Les socialistes ont critiqué cet aspect de la réforme. Quant aux communistes, ils s'y sont opposés, mais leur poids politique est aujourd'hui très faible. **H.J.**

## Le pari de l'aéroport du Grand Ouest

Avec l'espagnole Abertis, SNC-Lavalin Aéroports planche sur ce qui pourrait être son plus important contrat : la construction de l'aéroport du Grand Ouest, près de Notre-Dame-des-Landes, en Loire-Atlantique. Selon les plans, il pourra accueillir quatre millions de passagers à son ouverture, vers 2018. Cet aéroport remplacera celui de Nantes. Coût du chantier controversé : 580 millions d'euros (900 millions de dollars canadiens), disent les autorités de la Loire. Quatre milliards, avance l'hebdomadaire *Le Canard enchaîné*.

L'entreprise qui remportera l'appel d'offres se chargera de la construction de l'aéroport et de son exploitation. Dans cette compétition, SNC-Lavalin se frotte à des poids lourds du génie civil français : Vinci, Bouygues et NGE. L'entreprise saura en 2010 si elle remporte ce gros lot. **H.J.**

**55**

Nombre d'années que durera le contrat d'exploitation du futur aéroport du Grand Ouest, la grosse prise que lorgne SNC-Lavalin.

# Plus prospère grâce aux services publics

**Diversification.** SNC-Lavalin profite des dépenses gouvernementales dans les infrastructures.

En ces temps de récession, SNC-Lavalin se félicite d'avoir multiplié les contrats dans les infrastructures. Aéroports, routes, ponts, usines de traitement d'eau... « Je ne vois pas comment l'activité dans ces secteurs pourrait diminuer », dit Riadh Ben Aïssa, vice-président directeur chargé des infrastructures et de l'eau.

Heureusement pour l'entreprise. Parce que le secteur lui permet de mieux résister à la crise. Pendant que les industries ralentissent, les gouvernements ouvrent les vannes pour ce genre d'investissements. « Ils font d'une pierre deux coups : ils aident le redémarrage économique tout en comblant de réels besoins », dit M. Ben Aïssa.

En 2008, le bénéfice de SNC-Lavalin dans le secteur du pétrole et des produits chimiques a diminué. Les mines et la métallurgie ont fourni un très bon rendement, mais l'entreprise s'attend à un ralentissement pour 2009. Selon les prévisions de l'entreprise, les secteurs infrastructures et environnement, exploitation et entretien et investissements – Concessions d'infrastructure iront cependant comme sur des roulettes.

### Intervenir à toutes les étapes

Dans ces domaines, la force de SNC-Lavalin réside dans sa capacité à intervenir à toutes les étapes d'un projet. « Nous pouvons réaliser les études de préfaisabilité, organiser le financement, construire, puis exploiter et entretenir les infrastructures », dit Charlie Rate, vice-président directeur chargé notamment de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures.

SNC-Lavalin ne s'inquiète pas outre mesure de la morosité actuelle. Seulement l'an dernier, l'entreprise a notamment décroché un contrat pour la construction d'un aéroport en Libye, d'un pont en Colombie-Britannique, d'une usine de dessalement de l'eau de mer en Algérie et d'un système d'irrigation au Venezuela. **H.J.**



Desjardins & Cie

Les finalistes 2009

Centre du Québec

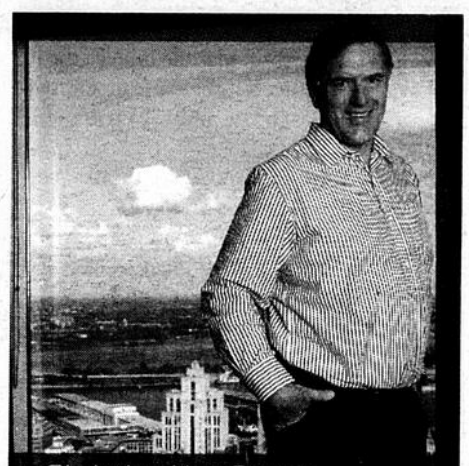
Desjardins & Cie PRIX ENTREPRENEURS ÉDITION 2009



DÉVELOPPEMENT DURABLE



Louis Lessard
PRÉSIDENT
AUBERGE LE BALUCHON
Auberge et hébergement en nature
Saint Paulin

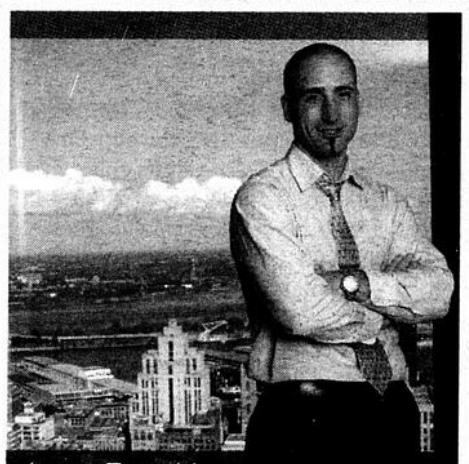


Christian Van Gennip
PRÉSIDENT
ARMOIRES CUISINES ACTION
Conception, fabrication et installation d'armoires de cuisine - Sainte-Sabine

JEUNES ENTREPRENEURS



Patrice Lalancette
CO-FONDATEUR AVEC CAROLINE SIMARD
LA SOURCE, BAINS NORDIQUES
Services spécialisés dans la détente par l'eau
Rawdon



Isaac Tremblay
DIRECTEUR GÉNÉRAL
LE TROU DU DIABLE, MICRO-BRASSERIE
Brasserie artisanale
Shawinigan

Partenaire média :

les affaires

Autres partenaires :

DÉFI de l'entrepreneuriat jeunesse du gouvernement du Québec

Deloitte. Samson Bélair/Deloitte & Touche

FASKEN MARTINEAU

Bell

EDC

Desjardins

Conjuguer avoirs et êtres



**stratégies** dans le monde

# Le Japon tenté par le protectionnisme

**Échanges commerciaux.** Les industries du porc et de l'aérospatiale québécoises pourraient pâtir de l'élection du nouveau gouvernement.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Un tsunami politique vient de frapper le Japon : après un demi-siècle du monopole de la droite, un gouvernement de centre gauche dirigera les destinées de la deuxième économie mondiale. Beaucoup de choses pourraient changer, y compris la récente ouverture du pays à la concurrence étrangère.

Pendant la campagne électorale, le Parti démocrate du Japon s'est engagé à soutenir davantage le secteur agricole et celui des pêches.

Quelle forme prendra cette aide ? Des tarifs douaniers, des barrières non tarifaires, des subventions ? Ce n'est pas clair pour l'instant. Actuellement, l'industrie agroalimentaire nippone bénéficie déjà d'une protection tarifaire face à la concurrence.



Victorieux aux élections 30 août dernier, le Parti démocrate du Japon, dirigé par Yukio Hatoyama, s'est engagé à soutenir davantage le secteur agricole et celui des pêches. [Photo : Bloomberg News]

### Menace pour les producteurs de porcs

Il va sans dire que l'industrie porcine canadienne suit de près toute montée du protectionnisme qui pourrait toucher ses exportations au pays du Soleil levant.

« Oui, il peut y avoir un risque que le gouvernement favorise les producteurs de porcs japonais », indique Martin Lavoie, directeur exécutif adjoint de Canada Porc International, l'agence de promotion des exportations de l'industrie porcine.

Mais selon lui, il n'y a pas en ce moment de signes que le nouveau gouvernement s'apprête à limiter l'entrée du porc canadien – surtout produit au Québec.

L'enjeu est de taille pour les producteurs d'ici. En 2008, le Japon est devenu le premier marché d'exportation du porc canadien – pour une valeur totalisant 857 millions de dollars –, suivi par les États-Unis et la Russie.

### L'industrie aérospatiale à risque ?

Dans un contexte de crise économique, Tokyo pourrait aussi être tenté de protéger d'autres secteurs de l'économie japonaise, soulignent les experts.

John Kurien, professeur d'économie à l'Université McGill, estime que le gouvernement nippon protégera vraisemblablement les secteurs qui constituent des forces du pays.

Mais à ses yeux, les entreprises canadiennes seront peu touchées. « Le Canada exporte au Japon peu de produits qui sont aussi fabriqués localement par des entreprises japonaises », dit-il.

Outre le porc, le Québec compte un autre secteur qui pourrait entrer en concurrence avec des entreprises japonaises : l'industrie aérospatiale, vitale pour l'économie montréalaise, est en plein essor au Japon.

Parmi les 10 principaux produits du Québec expédiés dans ce pays en 2008, on comptait des simulateurs de vol (4e rang), les turbopropulseurs (8e rang) ainsi que les pièces pour avions et hélicoptères (9e rang).

Chez Bell Helicopter, qui exporte et réalise des contrats de maintenance au Japon, on garde la tête froide. Ainsi, le fabricants d'hélicoptères de Mirabel ne s'attend pas à être touché par une éventuelle montée du protectionnisme. « Nous croyons que nous continuerons de recevoir des commandes de pièces et que nos contrats de soutien technique pour les appareils seront maintenus », dit la porte-parole Natalie Morrissette.

**11**

Valeur, en milliards de dollars, des exportations du Canada au Japon en 2008 (2,3 % des exportations totales). Les exportations québécoises ont atteint 866 millions de dollars (1,2 % des exportations totales).

Source : Statistique Canada

### Mouvement d'ouverture

Pour sa part, Éric Boulanger, professeur de science politique à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), estime que le changement de garde à Tokyo ne bouleversera pas la politique commerciale du pays. « Le Japon ne renoncera pas au libre-échange. »

Pendant des décennies, l'économie japonaise a été fermée aux entreprises étrangères. « Mais en 1998, le gouvernement a amorcé un virage pour libéraliser son économie », dit M. Boulanger. Il ajoute que cette ouverture va au-delà des orientations des partis.

En 2000, les investissements étrangers directs dans le pays représentaient 1,1 % du PIB. Or, en 2007, ils comptaient pour 3 %. Cette ouverture est minime, comparée à celle du Canada, où les investissements étrangers comptent pour 37 % du PIB. ■

# Sensio veut devenir la norme de la vidéo 3D

**Divertissement audiovisuel.** La PME veut vendre sa technologie d'images stéréoscopiques aux grands fabricants du secteur.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Comment percer le marché du divertissement audiovisuel dominé par les géants LG, Panasonic et Sony ? En développant une technologie fiable et polyvalente et en tentant de l'imposer comme la norme de ce secteur.

C'est la stratégie de Sensio depuis 10 ans. Elle a mis au point un procédé unique de transmission en direct d'images stéréoscopiques, ces images qui créent une illusion de profondeur. Sa technologie recrée ces images en haute définition (HD), ce qui est rare dans ce domaine.

Cette PME de Montréal, comptant une quinzaine d'employés, aimerait être à la vidéo 3D ce qu'une entreprise comme Dolby est au son ambiophonique : la référence.

Les fondateurs, Nicholas Routhier, Éric Choquette et Richard LaBerge, s'en inspirent d'ailleurs ouvertement. « On espère devenir la norme dans le 3D afin de pouvoir vendre notre technologie sous licence à d'autres fabricants, dit M. LaBerge. On est en bonne voie d'y arriver. »

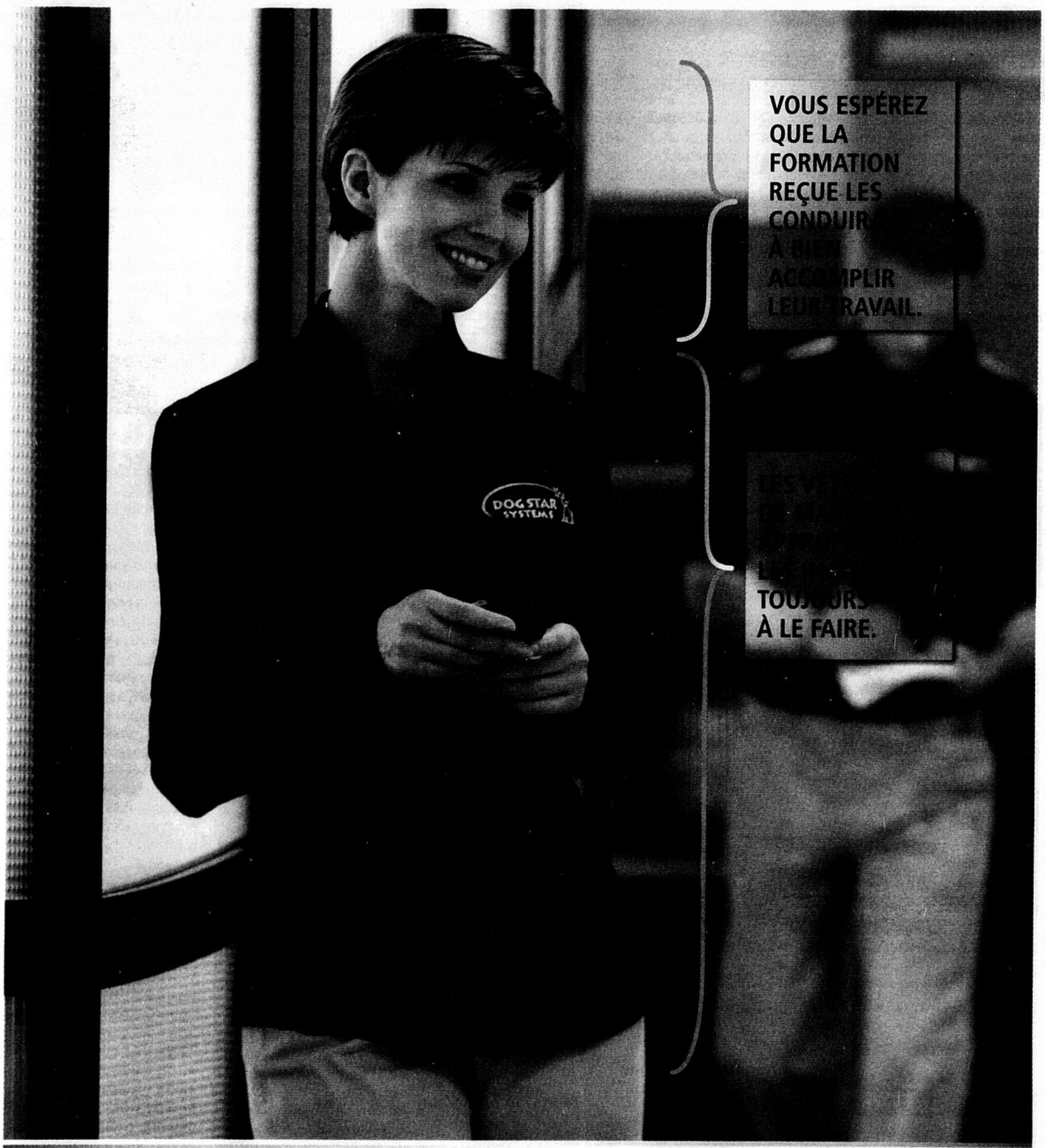
Il y a deux semaines, le Bureau américain des brevets et marques de commerce a reconnu la technologie de compression d'images de Sensio. La PME est membre de l'association Blu-ray, qui fait la promotion de ce support de films en HD.

L'as dans sa manche : la polyvalence de sa technologie. Sensio serait la seule à pouvoir produire des images stéréoscopiques autant pour le cinéma que pour les jeux vidéo sur console ou pour la télévision en direct.

« On a des concurrents dans chacun de ces créneaux, mais aucun dans tous les créneaux en même temps », explique M. LaBerge.

Sensio vit pour le moment de maigres revenus, mais ses succès ont néanmoins éveillé l'intérêt des investisseurs. Son titre a triplé en moins d'une semaine au début septembre. C'est la preuve que la vidéo 3D est sur le point d'émerger, soutient Richard LaBerge.

En effet, le secteur est en plein essor. À l'instar de LG et de Panasonic, Sony vient d'annoncer son intention de vendre des téléviseurs stéréoscopiques dès l'an prochain. Des télédiffuseurs, surtout européens, vont aussi bientôt commencer à produire des émissions en 3D. ■




Moyennant une gestion adéquate, des vêtements de marque peuvent instantanément transformer votre personnel en une équipe cohérente d'ambassadeurs de votre organisation. C'est justement la mission que s'est donnée Imagewear. Grâce à nos programmes promotionnels intégrant des vêtements de marque, vous aurez l'assurance constante de projeter une image uniforme qui vous est unique. Communiquez avec un directeur des ventes aux entreprises par téléphone en composant le 1 800 663-6275 ou par courriel à imagewear@erequest.ca. Vous pouvez aussi visiter imagewear.ca.

imagewear
une division de L'ÉQUIPEUR

# Incendo mise sur les séries dramatiques pour croître

**Télévision.** La maison de production montréalaise se positionne à Los Angeles pour se rapprocher des studios américains.

par Marie-Claude Morin > marie-claude.morin@transcontinental.ca

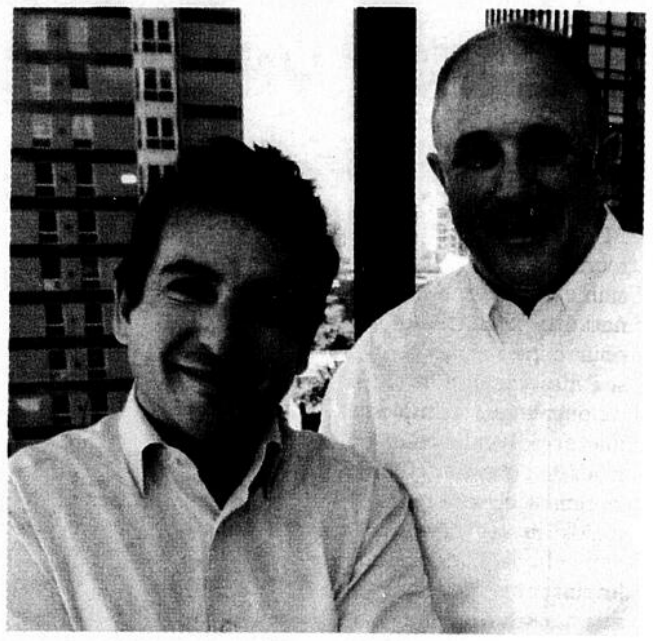
Leur monde est celui des actrices d'Hollywood, des grands réseaux de télévision américains, des festivals, des galas : on s'attendrait à rencontrer deux exaltés.

Jean Bureau et Stephen Greenberg, fondateurs de la maison de production de films montréalaise Incendo, nous parlent plutôt d'avantages concurrentiels, de rendement et de santé de l'industrie. Reste que la flamme s'allume dès qu'ils discutent tendances, innovations et, surtout, séries dramatiques.

Il faut dire qu'ils ont de qui tenir ! Si le nom de leur entreprise n'est peut-être pas encore connu du grand public, impossible de ne pas remarquer le nom de famille des deux fondateurs. Le père de Stephen Greenberg, Harold, a fondé Astral Media ; celui de Jean Bureau, André, a présidé le CRTC avant de devenir président du conseil chez Astral.

Mais le succès qu'ils obtiennent est bel et bien le leur. Incendo tourne présentement son quatrième téléfilm de l'année, à Montréal comme toujours. Depuis ses débuts en 2001, l'entreprise produit en moyenne cinq téléfilms par an. Tous des suspenses mettant en vedette des héroïnes, une approche qui lui a permis de se tailler une place dans les marchés nord-américains et européens, soutient M. Greenberg.

« Nos téléfilms touchent un vaste auditoire. Les femmes s'identifient aux héroïnes, tandis que les hommes continuent d'apprécier le suspense », explique-t-il.



Jean Bureau et Stephen Greenberg, fondateurs d'Incendo, comptent produire chaque année une série dramatique, et de cinq à sept téléfilms. [Photo : Gilles Delisle]

Outre ses activités de production, Incendo distribue des films en salle, au Québec, et des séries, documentaires et autres produits télévisuels partout au Canada, entre autres en partenariat avec Twentieth Century Fox.

### Reprise de la demande

Durement touchés par la récession, les réseaux américains ont diminué leurs achats de programmation et réduit les prix payés. Les dirigeants d'Incendo disent cependant avoir réussi à maintenir leurs revenus à 50 millions de dollars par année.

M. Greenberg s'attend à une reprise de la demande en 2010. « Les réseaux ont épuisé beaucoup de productions en stock et ils cherchent des nouveautés pour augmenter leur auditoire et répondre aux exigences accrues des annonceurs. »

### Les séries dramatiques, créneau de croissance

Les fondateurs d'Incendo prévoient une production stable de téléfilms, entre cinq et sept par année, et misent plutôt sur les séries dramatiques pour accélérer la croissance de l'entreprise.

Déjà, l'an dernier, Incendo a coproduit avec des partenaires anglais et sud-africains la série *Crusoe*, inspirée du célèbre roman de Daniel Defoe. NBC a été le premier réseau américain à acheter une série canadienne pour ses heures de grande écoute. D'autres réseaux américains ont emboîté le pas.

Jean Bureau s'enthousiasme lorsqu'il parle de ce nouveau créneau. Il parle de séries comme celles diffusées sur la chaîne HBO (*The Sopranos, Six Feet Under, Entourage*), vendues à des réseaux de télévision payante et câblée un peu partout dans le monde.

Incendo compte produire une nouvelle série par année. Elle magazine présentement un scénario pour la prochaine série, qui doit être tournée en 2010.

« Il faut penser à long terme et développer une série qui durera plusieurs saisons et qui intéressera différents marchés, dont l'Europe. » Et le budget ? Deux à trois millions de dollars par épisode, précise M. Bureau.

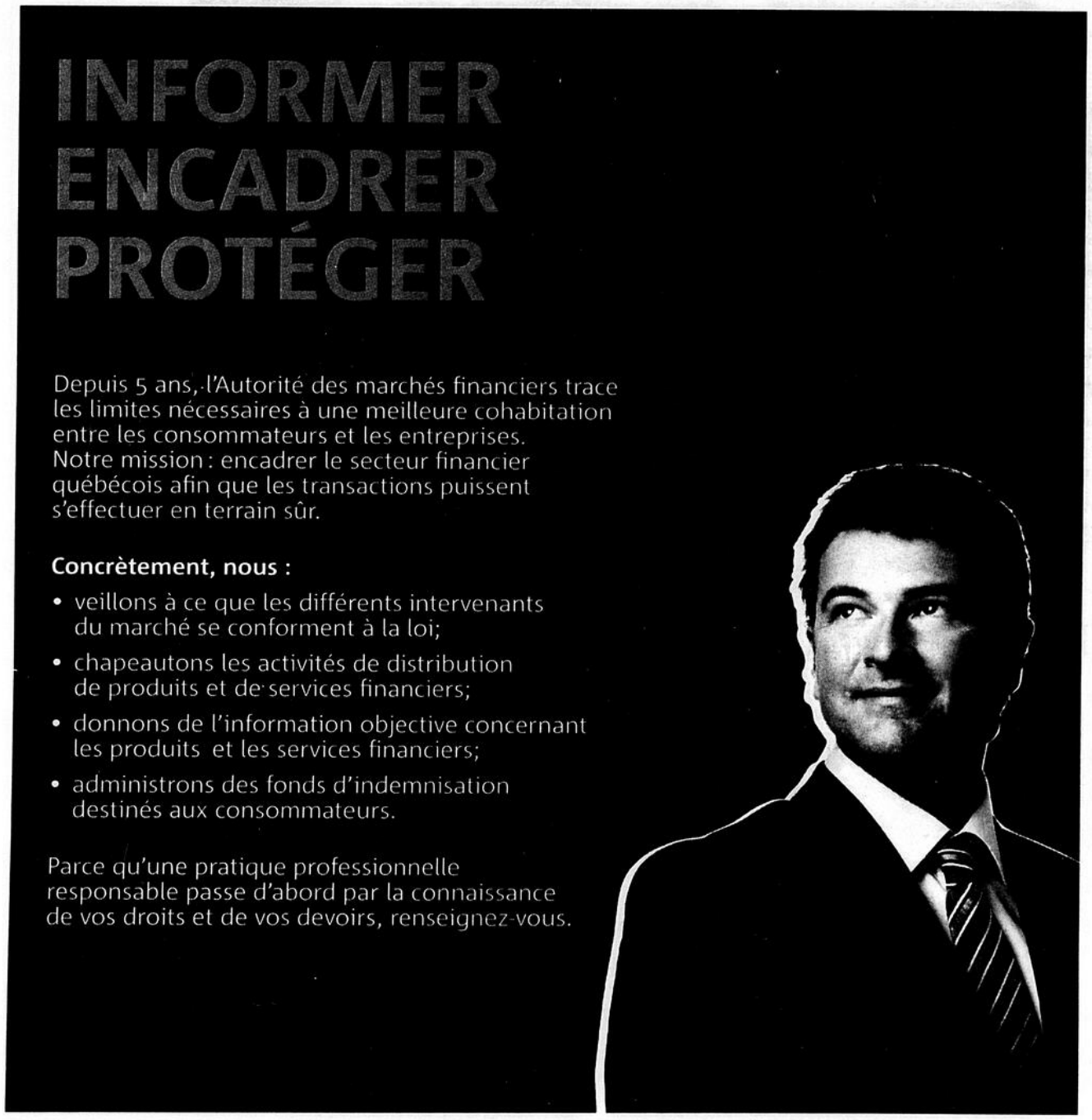
Pragmatique, M. Greenberg explique que, dans la conjoncture actuelle, les réseaux américains accueillent plus favorablement les producteurs étrangers offrant des produits clé en main à moindre coût.

### Des assises à Los Angeles

Question d'avoir les bonnes cartes en main, Incendo a embauché une professionnelle du développement de ▸

**PROFIL**

**Nom :** Incendo
**Siège social :** Montréal
**Activités :** Production télévisuelle et distribution
**Chiffre d'affaires :** 50 millions de dollars
**Effectif :** 36 employés permanents
**Marchés :** Amérique du Nord, Europe
**Actionnaires :** Jean Bureau et Stephen Greenberg
**Année de fondation :** 2001

▸ contenu et de la production, Libby Beers, auparavant vice-présidente principale du réseau américain Lifetime Original Movies. De Los Angeles, elle dénichera des scénarios pour les séries et les téléfilms, et fera jouer ses contacts pour établir des partenariats.

L'entreprise a également recruté un spécialiste américain de la distribution internationale, Gavin Reardon, pour distribuer elle-même ses produits, plutôt que de passer par un intermédiaire. « Nous perdions de 15 à 20 % des revenus; c'est une embauche très rentable », dit M. Bureau.

**Résister aux tentations**

L'appel des sirènes est incessant dans le milieu de la télévision. Jean Bureau soupire en parlant des « projets avec des réalisateurs et acteurs de rêve » qu'il a dû décliner, faute de rendement.

Le milieu privilégie également les beaux bureaux, où s'active une armée d'employés. Une tentation à laquelle Stephen Greenberg se targue de résister. « Ici, tout le monde compte. Chaque employé permanent a un rôle précis à jouer, et nous procédons à des embauches temporaires pour les tournages. »

Le volume de production permet à la boîte de fournir du travail toute l'année. Cela attire de bons techniciens, limite le roulement et accroît l'efficacité. Seule l'équipe de création change, ou plutôt alterne, afin de diversifier le produit.

Les réalisateurs proviennent presque tous du Québec, même si les tournages se font toujours en anglais. Quant au financement, Incendo veille à signer des contrats de diffusion avec des réseaux avant de lancer le tournage.

Les recettes annuelles de 50 millions de dollars proviennent à parts égales des activités de production et de distribution.

La marge bénéficiaire ? « Elle est importante », répond M. Greenberg. « Environ 10 % », précise M. Bureau, sous l'œil étonné de son associé, visiblement plus discret.

Seuls actionnaires d'Incendo, les deux copains n'ont de comptes à rendre à personne. « Sauf peut-être à la famille de temps à autre », admet Stephen Greenberg !

## Quelques réalisations d'Incendo



**LA BAGUE DE SOPHIA**
**Mettant en vedette :**
Rebecca Mader
**Réalisateur :**
Jean-Claude Lord
**Tourné en 2009**



**TOILE DE MENSONGES**
**Mettant en vedette :**
Majandra Delpohino
**Réalisateur :**
Tristant Dubois
**Tourné en 2009**



**CRUSOE**
Série télévisée, coproduction du Canada, de l'Afrique du Sud et du Royaume-Uni
**Tourné en 2008**



Planifiez votre bonheur.
Pour aujourd'hui et pour l'avenir.



**TD Waterhouse vous offre son expertise en planification, afin que vous puissiez vous concentrer sur ce qui compte vraiment.**

Nous savons que vous avez des rêves et des objectifs que vous souhaitez réaliser. Voilà pourquoi chez TD Waterhouse, nos conseillers chevronnés collaboreront étroitement avec vous afin d'évaluer vos besoins et d'élaborer un plan qui vous permettra d'atteindre vos objectifs financiers. Rendez-vous à une succursale de TD Canada Trust près de chez vous pour rencontrer un conseiller et commencer à planifier cet avenir dont vous avez toujours rêvé.

TD Waterhouse
La richesse de l'expérience

COURTAGE À ESCOMPTE | PLANIFICATION FINANCIÈRE | SERVICES AUX CLIENTS PRIVÉS

1-866-638-5321 | www.tdwaterhouse.ca/fr

TD Waterhouse représente les produits et les services offerts par Courtage à escompte TD Waterhouse, Planification financière TD Waterhouse et Conseils de placement privés TD Waterhouse qui sont des divisions de TD Waterhouse Canada Inc. (membre du FCPE), Gestion privée TD Waterhouse Inc., Services bancaires privés TD Waterhouse (offerts par La Banque Toronto-Dominion) et Services fiduciaires privés TD Waterhouse (offerts par la Société Canada Trust). TD Waterhouse est une marque de commerce de La Banque Toronto-Dominion, utilisée sous licence.

# Management

## Comment des employeurs maîtrisent les coûts de l'assurance collective

**Soins de santé.** Des régimes plus flexibles permettent de réduire les risques.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Les entreprises québécoises font face à un défi apparemment insurmontable : freiner la hausse du coût de leur régime d'assurance collective tout en ne sabrant pas dans les avantages de ce dernier.

Certaines ont toutefois trouvé des solutions.

### Un compte flexible

La firme d'ingénierie-conseil Genivar a revu son régime d'assurance collective en janvier 2008 pour mieux répondre aux besoins de ses 3 600 employés.

Ceux-ci ont maintenant le choix entre quatre options, ce qui leur donne plus de flexibilité : un premier régime offrant une couverture maximale, un deuxième offrant une protection réduite, un autre avec une protection encore plus réduite, et une quatrième option qui ne couvre rien, pour ceux déjà assurés par le régime de leur conjoint.

Les employés reçoivent une somme qui varie selon la couverture offerte par leur régime, qu'ils assignent à un compte de gestion santé, à un REER ou à un compte d'activité physique. Moins ils sont couverts, plus ils reçoivent d'argent discrétionnaire.

Ainsi, la deuxième option donne droit à un compte flexible de 400 $, la troisième, à un compte de 800 $, et la quatrième, à un compte de 1 000 $.

L'employé peut se servir de son compte de gestion santé pour se procurer un large éventail de soins et de services : médicaments, soins dentaires non assurés, massothérapie, chirurgie esthétique, etc. Pour sa part, le compte d'activité physique sert à payer des patins pour la saison de hockey, l'abonnement au gym, etc.

« Ce nouveau régime ne nous coûte pas moins cher que l'ancien, mais le fait que les montants soient limités à 400 $, 800 $ et 1 000 $ circonscrit le risque de l'employeur », dit Éric Bergeron, conseiller principal en rémunération globale de Genivar.

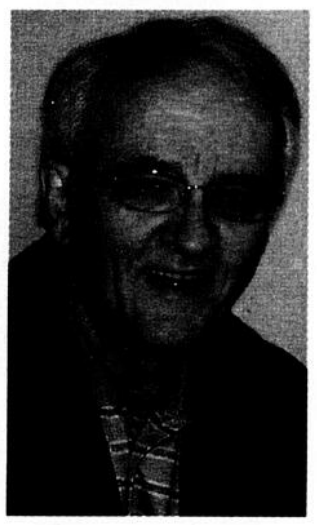
### Promotion du mieux-être

AXA Assurance revoit aussi son régime d'assurance collective. « Nous ne voulons pas réduire les coûts, mais nous assurer que chaque dollar sera mieux utilisé », explique Isabeau Normandin, directrice principale, ressources humaines, de l'assureur.

Il y a trois ans, AXA a misé sur la promotion du mieux-être de ses employés afin de maîtriser la croissance des coûts de son régime à moyen et long terme.

Le mot clé de cette stratégie est la communication : information en milieu de travail sur certains cancers, ateliers de dépistage des maladies coronariennes, de la haute pression, du cholestérol, conférences sur les bienfaits de l'exercice physique, etc.

« Ça fait partie d'une série de mesures pour mieux contrôler les coûts de l'assurance maladie et ça crée un climat de travail plus favorable que d'annoncer qu'on ne remboursera plus que 80 % des dépenses au lieu de 90 %, par exemple », ajoute M^me^ Normandin.



**Genivar, AXA Assurance, le Mouvement Desjardins et l'Université du Québec ont revu leur régime d'assurance collective.**

« L'employé peut payer ce qu'il veut avec son compte de gestion santé », dit Robert Desbiens, de Mouvement Desjardins.

### Plus de flexibilité chez Desjardins

Dès 2003, le Mouvement Desjardins a pris les devants et modifié son régime d'assurance collective pour qu'il soit plus flexible.

On a alors créé quatre niveaux de protection et adapté la prime à la situation de l'employé, selon qu'il est célibataire, en couple, et qu'il a ou non des enfants.

Puis, en janvier dernier, Desjardins a fait un ajout important, le compte de gestion santé, pour deux des quatre niveaux de protection.

« L'employé peut payer ce qu'il veut avec son compte de gestion santé », dit Robert Desbiens, coordonnateur des avantages sociaux. Selon le type de protection choisie, le montant accordé dans le compte de gestion santé varie de 350 à 700 $ par année.

Même si moins du tiers des médicaments remboursés par le régime de Desjardins sont des génériques, la coopérative ne voit pas l'intérêt d'obliger ses employés à acheter des médicaments génériques lorsque c'est possible.

« Après étude, nous avons conclu que les économies réalisées seraient insignifiantes », dit M. Desbiens.

En outre, Desjardins a elle aussi adopté une approche de promotion du mieux-être adaptée aux problèmes réels de ses employés. « C'est un message plus positif à envoyer à nos employés », souligne M. Desbiens.

### Augmenter la franchise sur les médicaments

De 1997 à 2006, le montant des remboursements de médicaments des employés de l'Université du Québec par Financière Manuvie a triplé, passant à 6,24 millions de dollars, soit 67 % du coût de l'assurance collective.

On comprendra que la direction de l'Université du Québec ait voulu réviser en profondeur son régime. Le résultat de cet exercice a été soumis à la quarantaine de syndicats qui se prononceront en novembre. « Notre but n'est pas de sabrer dans le régime, mais d'offrir une meilleure protection à nos employés sans augmenter les coûts, puis de mieux contrôler les hausses au cours des prochaines années », affirme Louise Vachon, conseillère en avantages sociaux à l'Université du Québec.

La plus importante amélioration au régime touche le remboursement des services d'un psychologue et d'un psychanalyste, une modification qui coûtera 425 000 $ par année. Il a donc fallu trouver des économies ailleurs, et c'est en réduisant de 90 à 80 % les frais de médicaments remboursés qu'on a pu dégager une marge de 495 000 $. ■

À l'avant-garde

LISEZ, SUIVEZ ET ÉCHANGEZ !

Lisez

la série **À l'avant-garde** dès le 19 septembre dans *Les Affaires*.

Suivez

**La fin du pétrole** dans le prochain numéro du magazine *Commerce*.

Échangez

sur le blogue de notre journaliste mobile à ***www.lesaffaires.com/avantgarde*** à compter du 17 septembre.

Présentée par IBM

# Les règles incontournables pour devenir un grand leader

Vous aspirez à devenir un grand leader, mais ne pensez pas posséder les qualités requises ? Rassurez-vous. Il est possible d'apprendre à être un dirigeant efficace en suivant cinq règles fondamentales, écrivent Dave Ulrich, professeur à l'Université du Michigan et ses collaborateurs Norm Smallwood et Kate Sweetman, auteurs de *Le code secret du leadership*.

La première est de savoir façonner l'avenir. Dans ce chapitre, les auteurs soulignent que les grands stratèges doivent observer comment des entreprises apparentées se distinguent pour obtenir des résultats supérieurs.

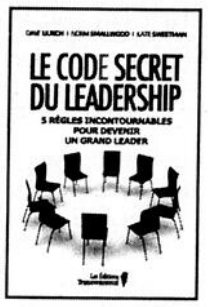
La deuxième règle est réussir des projets. Une bonne stratégie sans une bonne exécution a peu de valeur. En augmentant votre capacité d'exécution, vous devenez à même d'entreprendre des démarches pour élargir vos connaissances. Sans oublier, bien sûr, d'en tirer un profit.

La troisième règle est de soutenir les employés de talent. La manière la plus facile de garantir le succès de votre entreprise, c'est de choisir votre personnel et... celui de vos concurrents. En effet, le choix le plus important que vous puissiez faire à cet égard consiste à envoyer vos employés les moins efficaces chez vos concurrents, en espérant qu'ils ne feront pas de même avec leurs employés indésirables !

Former la prochaine génération est une autre règle incontournable. Un des rôles des grands stratèges est de prendre le temps de parler aux employés talentueux, afin de leur dire que leur travail est apprécié.

Enfin, pour devenir un grand leader, il faut investir en soi. Les leaders remarquables apprécient tellement la formation continue qu'ils insistent pour que les autres s'y livrent aussi.

Cet ouvrage propose aussi plusieurs grilles d'évaluation et des exercices pour vous aider à développer vos aptitudes de leader. **Y.C.**




***Le code secret du leadership, 5 règles incontournables pour devenir un grand leader,*** Éditions Transcontinental, 156 pages

HEC MONTRÉAL
Formation des cadres et des dirigeants

**Fonctions, enjeux et stratégies de l'entreprise**
Programme pour directeurs et cadres supérieurs

La gestion des entreprises est devenue plus exigeante. Les directeurs et cadres supérieurs ont avantage à prendre le recul nécessaire pour élargir leurs connaissances et renforcer certaines habiletés.

**Le programme permet aux participants :**

- de développer un mode de gestion qui tient compte de l'ensemble des fonctions de l'entreprise;
- d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs pratiques de gestion et leurs compétences de type généraliste;
- de renforcer leur perspective stratégique des problématiques de gestion.



**L'approche pédagogique de type MBA** mise largement sur des analyses de cas, sur le travail d'équipe et sur l'expérience diversifiée des participants et des professeurs.

*Coaching* personnel : chaque participant profitera d'une rencontre avec le professeur de son choix.

**Du 25 septembre au 28 novembre 2009**
**(5 vendredis, 5 samedis et 5 soirées)**

**Guy Archambault**
Professeur honoraire à HEC Montréal
Coordonnateur du programme

www.hec.ca/cadresetdirigeants 514 340-6001

AU CANADA — LES 50 SOCIÉTÉS LES MIEUX GÉRÉES

**Il n'y a pas que les chiffres qui comptent...**

La période d'incertitude actuelle est l'occasion pour les entreprises canadiennes de donner le meilleur d'elles-mêmes.

Avantages à participer
- Occasion de faire connaissance avec un groupe de leaders exceptionnels du milieu des affaires
- Auto-évaluation détaillée de votre entreprise axée sur des questions stratégiques et opérationnelles

Voici quelques-uns des avantages qu'en retireront les sociétés lauréates :
- Utilisation exclusive des prestigieux titre et logo des « Mieux gérées »
- Reconnaissance médiatique à l'échelle nationale

excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance prestige excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance prestige excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance prestige excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance prestige excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance prestige excellence leadership vision innovation stratégie talent passion réalisations dévouement succès connaissance

# Vision. Passion. Réalisations.

## Êtes-vous l'une des sociétés les mieux gérées au Canada ?

Inscrivez-vous dès aujourd'hui à l'adresse **www.canadas50best.com**
Vous avez jusqu'au **18 septembre 2009** pour poser votre candidature.

Deloitte. Samson Bélair/Deloitte & Touche
CIBC Groupe Entreprises CIBC
les affaires
Queen's SCHOOL OF BUSINESS

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

# stratégies management

## Carrières

OPTIMUM.
Groupe Optimum inc.
40 ans

**OFFRE D'EMPLOI**

Groupe Optimum inc. est un groupe financier québécois d'envergure internationale fondé en 1969 exerçant ses activités au Canada, aux États-Unis et en France dans les secteurs de l'assurance vie, de l'assurance de dommages, de la réassurance vie, de l'actuariat-conseil et de la gestion d'actifs.

Le vice-président principal, affaires juridiques et secrétaire recherche un **CONSEILLER JURIDIQUE** possédant environ dix ans d'expérience en droit des affaires et droit corporatif. Ce conseiller sera secrétaire adjoint des conseils d'administration de certaines des sociétés du Groupe. Il assistera et conseillera les directions de ces sociétés dans la poursuite, le développement et la conformité de leurs opérations et dans la réalisation de leurs transactions d'affaires. Il aura aussi l'occasion de contribuer à des projets corporatifs, règlementaires ou contractuels.

La personne recherchée se démarque par :
- sa compréhension rapide de l'environnement d'affaires de ses clients;
- ses interactions constructives avec ceux-ci et sa capacité à concilier différents points de vue;
- sa grande rigueur et sa capacité à rédiger des procès-verbaux concis et exacts;
- sa capacité à maintenir une vue d'ensemble des projets tout en se souciant des détails inhérents;
- sa maîtrise du français et de l'anglais.

Le candidat doit détenir un diplôme en droit et être membre du Barreau du Québec ou de la Chambre des notaires du Québec.

Renseignements et réception de candidature :
Martine Roméo, vice-présidente, ressources humaines
514 288-6949, poste 251 ou rh@groupe-optimum.com

**www.groupe-optimum.com/Carrières.**

® Marque de commerce de Groupe Optimum inc.

# Craindre la déloyauté d'un cadre constitue un motif insuffisant pour le congédier

**Monde du travail.** L'employeur doit avoit un dossier bien étayé s'il souhaite licencier, vient de rappeler la Commission des relations du travail.

par Pierrick Bazinet, avocat chez Loranger Marcoux

La Commission des relations du travail a récemment rendu une décision qui annule le congédiement d'un employé en plus d'ordonner sa réintégration en poste. La Commission conclut que l'employeur ne pouvait congédier un de ses cadres seulement parce qu'il craignait de la déloyauté à son égard.

L'employeur, R.M.S. Équipements sanitaires, exploite une entreprise de vente, de location et de réparation d'équipements sanitaires tandis que le plaignant y occupe un poste de directeur du service technique. Dans le cadre de son travail, ce dernier a accès à la liste des clients et fournisseurs, à leurs coordonnées ainsi qu'au nom de leurs représentants. Il est lié par un engagement de non-concurrence stipulant qu'il ne peut travailler pour un concurrent durant les 12 mois suivant la fin de son emploi, cette période s'étendant à 24 mois pour ce qui est de l'interdiction de solliciter la clientèle de R.M.S.

À la fin de septembre 2007, la direction de l'entreprise l'avise qu'elle cessera de lui payer certaines commissions. En plus de perdre sur le plan financier, le plaignant voit sa charge de travail augmenter.

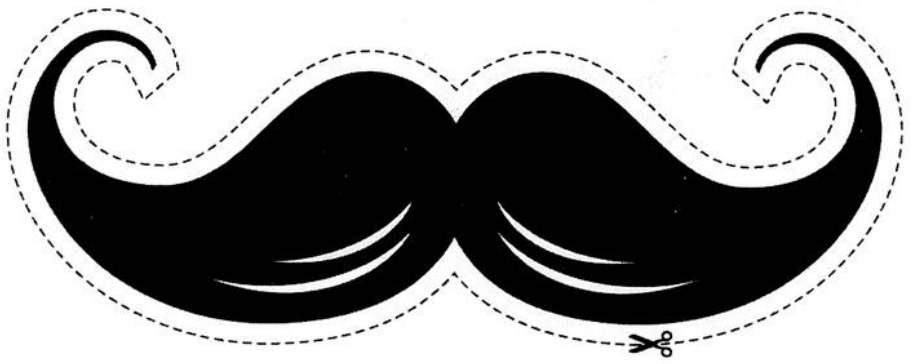
N'ayant obtenu aucune réponse de l'employeur quant à la question salariale, le plaignant informe son employeur qu'un concurrent recherche un directeur des services techniques. À cette occasion, il dit à la direction qu'il se considère comme sous-payé pour son travail. Le plaignant va même jusqu'à dire à un collègue qu'il compte quitter l'entreprise, ce qu'apprend l'employeur. Le plaignant est alors avisé de cesser son jeu de « pressions », sinon il sera congédié.

Le plaignant persiste et indique à son collègue, directeur du service à la clientèle, qu'il est à la recherche d'un emploi et qu'un concurrent l'a sollicité. Cette information parvient une fois de plus aux oreilles du directeur général, lequel a peur de perdre une partie de sa clientèle au profit de la concurrence.

Ne pouvant plus tolérer la situation, il congédie le plaignant qui conteste en déposant une plainte à la Commission des relations du travail pour congédiement sans cause juste et suffisante.

La Commission conclut que l'employeur n'a pas réussi à s'acquitter du fardeau de la preuve, soit démontrer l'existence d'une cause juste et suffisante pour avoir congédié son salarié. Le motif invoqué par l'employeur consistait en une grande peur de perdre une partie importante de sa clientèle si le plaignant allait travailler chez un concurrent. Comme cette peur s'appuie uniquement sur les déclarations du plaignant, que la Commission considère non fautives, le plaignant a vu son congédiement annulé. ▮

LE 27 OCTOBRE
VOUS SEREZ
LE GRAND CHEF



LA COMMUNAUTÉ D'AFFAIRES QUÉBÉCOISE EST INVITÉE À SE MOBILISER POUR PARTICIPER À LA LEVÉE DE FONDS ANNUELLE DE LA TABLÉE DES CHEFS.

Troquez le complet ou le tailleur pour la veste et la toque et offrez-vous une soirée dans la peau d'un grand chef cuisinier. Vous aurez la chance de partager un repas gastronomique en compagnie de vos convives dans un restaurant de renom qui sera votre propriété pour toute une soirée. En vous joignant à la brigade de chefs d'entreprise et de personnalités, vous serez jumelés aux plus grands chefs cuisiniers de la province. Les fonds amassés serviront à poursuivre la mission de *La Tablée des Chefs* dans la préparation et la redistribution de repas à travers les banques alimentaires du Québec ainsi que dans la formation culinaire de jeunes moins favorisés.

LA GRANDE TABLÉE

BRIGADE DES PERSONNALITÉS

*Casino de Montréal*
*Groupe Canam*
*Rona*
*Phéromone*
*Université de Sherbrooke*
*Groupe Spinelli*
*La petite séduction et*
*Tout le monde en Parle*
*Banque Nationale*
*Deloitte*

CHEFS CUISINIERS

*Graziella*
*Panache*
*Le Saint Amour*
*Nuance*
*DNA*
*Europea*
*Laloux*
*et La Montée*
*Toqué!*
*Bistro Cocagne*
*La Porte*
*Auguste*

Surveillez l'évolution de la brigade en ligne

La Tablée des Chefs

LE MOTEUR D'IMPLICATION COMMUNAUTAIRE DES CHEFS, CUISINIERS ET PATISSIERS AU QUEBEC

Avec le soutien de les affaires

# investir

**Dix règles à suivre pour réussir à son compte** p. 34

**Bernard Mooney : Les fantômes de septembre** p. 36

**La Financière Sun Life magasine aux États-Unis** p. 37

**CONTREZ LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE**
**PAR L'INTÉGRATION DE LA DIVERSITÉ AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION**
L'employabilité des personnes de 50 ans et plus

**Serge Trudel**
Président, Syndicat national des travailleurs des pâtes et papiers Pont-Rouge CSD
**20 octobre 2009, à Montréal**
www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com

## Le chiffre

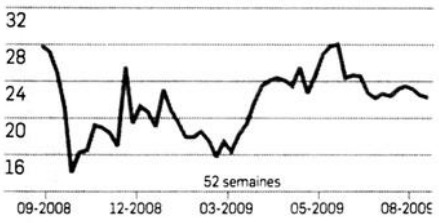
# 7,8

Valeur, en millions de dollars, des actions de Teck Resources vendues par les initiés depuis 30 jours. Le président, Donald Lindsay, en a vendu pour 5,5 millions de dollars.

## En Bourse

**Nexen est une aubaine**
L'achat par PetroChina d'une participation de 60 % dans Athabasca Oil Sands pour 1,9 milliard de dollars met en relief la valeur d'aubaine du producteur Nexen (Tor., *NXY*), dit Terry Peters, analyste chez Canaccord Adams. Les projets de sables bitumineux Long Lake et Syncrude de Nexen valent 14 $ par action. Les investisseurs paient donc à peine 7 $ par action les réserves de pétrole classique de Nexen, qui lui procurent 80 % de ses flux de trésorerie. Pour sa part, Randy Ollenberger, de BMO Marchés des capitaux, fixe sa cible d'un an à 30 $.

**Nexen en Bourse** (Tor., *NXY*, 22,20 $)




Source : Bloomberg, au 4-09-09

# Inflation : des craintes exagérées

**Risque.** La popularité des placements qui offrent une protection pourrait être éphémère.

par Yannick Clérouin > yannick.clerouin@transcontinental.ca

Les épargnants se ruent sur les placements qui offrent une protection contre l'inflation, mais certains experts jugent exagérées les craintes d'une flambée des prix à court terme.

Le gouvernement canadien vient d'émettre pour 500 millions de dollars d'obligations à rendement réel. Le capital et l'intérêt de ces obligations sont rajustés en fonction de l'indice des prix à la consommation. Selon Bloomberg, des gouvernements d'Asie songent aussi à émettre des obligations à rendement réel pour la première fois depuis l'effondrement de Lehman Brothers, il y a un an.

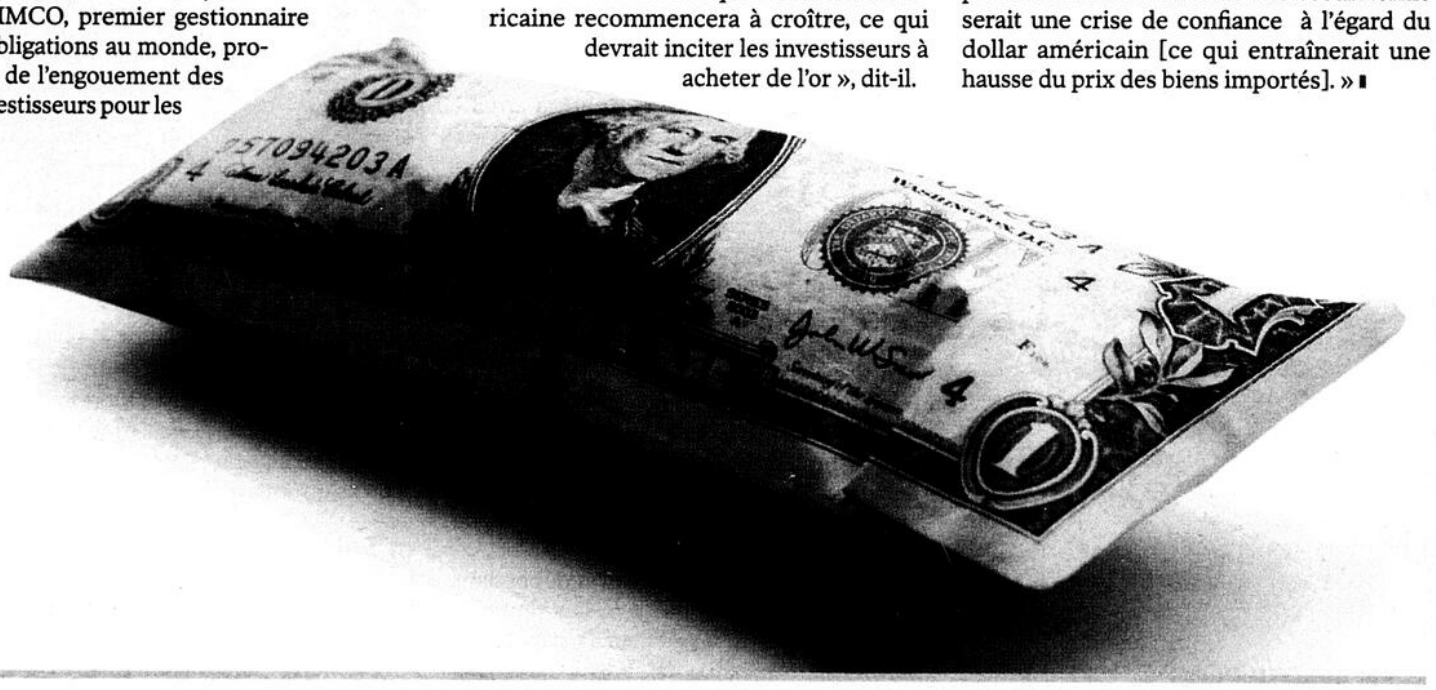
PIMCO, premier gestionnaire d'obligations au monde, profite de l'engouement des investisseurs pour les placements qui protègent de l'inflation pour lancer son premier fonds négocié en Bourse composé de titres gouvernementaux à rendement réel.

Le prix de l'or, un autre actif utilisé par les investisseurs comme rempart contre l'inflation, a grimpé à plus de 1 000 $ US l'once le 8 septembre, touchant un sommet de six mois, même si les achats d'or réalisés par les bijoutiers ont chuté de 22 % au deuxième trimestre, souligne Bart Melek, analyste de BMO Marchés des capitaux. « Les craintes inflationnistes vont s'exacerber dès que l'économie américaine recommencera à croître, ce qui devrait inciter les investisseurs à acheter de l'or », dit-il.

Robert Parenteau, éditeur de la lettre financière *Richebächer Letter*, croit cependant que les craintes à propos d'une reprise de l'inflation sont exagérées.

La situation financière des ménages américains demeurera difficile au cours des prochains mois en dépit des 787 milliards de dollars injectés par le gouvernement pour relancer l'économie. Plutôt que de dépenser, les consommateurs épargnent et remboursent leurs dettes, explique M. Parenteau.

« Le seul facteur qui pourrait favoriser une poussée inflationniste soudaine à court terme serait une crise de confiance à l'égard du dollar américain [ce qui entraînerait une hausse du prix des biens importés]. » ∎





NOUS N'AVONS PAS CHANGÉ.
**MAIS IL EST DEVENU BEAUCOUP PLUS FACILE DE VOIR NOS AVANTAGES.**

**Un nouveau regard s'impose.** iShares℠

Il est temps de revoir votre façon d'investir. Il est temps plus que jamais de rechercher la transparence, l'efficacité fiscale, la rentabilité. Il est temps de profiter pleinement des avantages des FNB iShares pour reconstruire les portefeuilles de vos clients.

Les fonds iShares[MD] sont gérés par Barclays Global Investors Canada Limitée, filiale indirecte de Barclays PLC. Des commissions, frais de gestion et dépenses peuvent être associés aux placements dans les fonds iShares. Veuillez lire attentivement le prospectus approprié avant d'investir. Les fonds ne sont pas garantis, leur valeur varie fréquemment et leur rendement passé n'est pas indicatif de leur rendement à venir.

BARCLAYS GLOBAL INVESTORS

# Dix règles à suivre pour réussir à son compte

**Entrepreneuriat.** Le travail autonome n'a jamais autant séduit les Canadiens. Voici comment vous lancer dans l'aventure.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Catherine Zemelka est partie de rien. Polonaise d'origine, la directrice d'Agence IN, une boîte de communications de Montréal, ne comptait que sur sa personnalité et sa créativité pour se démarquer.

En juin 2004, elle recrute ses premiers clients en faisant du porte-à-porte dans les parcs industriels. Mais d'une façon peu banale : elle s'affuble d'un cerveau géant sur la tête, gage, selon elle, de la créativité de son entreprise. Une station de télé a apprécié et a rapporté l'initiative dans son bulletin de nouvelles.

Quand elle contacte peu après l'Ordre des dentistes du Québec, son interlocuteur se souvenait de sa campagne *Cerveaux à louer.* Agence IN avait trouvé son premier client d'envergure. « En cinq ans, j'ai réussi à me faire une place au soleil. Ma liste de clients s'allonge d'année en année », souligne-t-elle fièrement.

Récession oblige, le travail indépendant gagne en popularité au pays. Les données de la dernière « Enquête sur la population active » montre que le nombre de Canadiens qui se lancent à leur compte a progressé de 92 800 personnes entre août 2008 et août 2009, soit l'équivalent d'une ville de la taille de Saint-Jean-sur-Richelieu.

Il est en effet tentant de suivre les pas de Catherine Zemelka et de créer son propre emploi plutôt que d'attendre le chèque d'assurance emploi.

Mais quoique séduisante, l'aventure n'est pas sans périls. Après avoir discuté avec maints spécialistes et entrepreneurs en exercice, nous vous livrons 10 conseils pour faciliter la vie du travailleur qui aspire à devenir son propre patron.

## 1 Connaissez-vous bien

Le travail autonome, ce n'est pas pour tout le monde. « Le grand défi, c'est de trouver l'équilibre entre ne pas faire tout pour tout le monde, mais en même temps savoir profiter des occasions », dit Jean-Benoît Nadeau, auteur du *Guide du travailleur autonome.*

## 2 Persévérez

« C'est beau l'ambition, mais la persévérance, c'est mieux », dit Catherine Zemelka. Il ne manque jamais de gens ambitieux autour d'une table, mais rares sont ceux qui finissent ce qu'ils ont entrepris.



« Trouvez-vous un mentor », recommande Alain Samson, auteur de nombreux ouvrages sur le management. [Photo : Gilles Delisle]

## 3 Soignez votre environnement de travail

Avoir un bureau ergonomique à la maison, une chaise confortable, un lieu de travail qui reflète notre personnalité, est le premier conseil que donne Jean-François Gazaille, journaliste et traducteur, qui travaille de sa maison de campagne à Shefford.

## 4 Soyez présent sur le Web

Que ce soit par l'entremise de réseaux sociaux, de son propre site Web ou de sites spécialisés. Pour beaucoup de gens qui cherchent un service, Internet a remplacé les pages jaunes. « J'ai lancé mon site dès les débuts de l'agence en 2004 et il m'a été très utile », dit M^me^ Zemelka.

## 5 Entourez-vous bien

« Trouvez-vous un mentor », recommande Alain Samson, consultant et auteur de nombreux ouvrages sur le management. Il a pour son dire qu'il ne faut pas reproduire les erreurs commises par d'autres. Un comptable spécialisé dans le travail autonome est une autre ressource utile.

## 6 Sachez gérer vos liquidités

N'oubliez pas que vous devrez payer de l'impôt et ne faites pas l'erreur de dépenser les taxes perçues avant de les avoir remises au fisc. Ces sommes créent une richesse illusoire, dit Alain Samson. Prenez l'habitude de mettre de côté jusqu'à un tiers de vos revenus bruts pour couvrir la facture d'impôts et les contisations au régime de rentes.

## 7 Prévoyez la perception des taxes

Comme travailleur autonome, vous devez percevoir les taxes de vente provinciale et fédérale si vous gagnez plus de 30 000 $ par année. Inscrivez-vous auprès de Revenu Québec, tant pour la TVQ que pour la TPS. Même si vous gagnez moins, vous recevrez un crédit sur les taxes de vente payées sur vos intrants en étant inscrit. Les remises au gouvernement doivent être faites à temps.

## 8 N'oubliez pas le fisc

Le travailleur autonome doit payer ses impôts par acomptes provisionnels quatre fois l'an. À défaut de le faire, vous vous exposez à des pénalités et à des frais d'intérêts si vous devez payer de l'impôt, prévient Carl Thibeault, planificateur financier au Groupe Investors, à Québec.

« Autre piège, le travailleur autonome a jusqu'au 30 juin pour remettre ses déclarations de revenus. Mais s'il doit de l'argent, les intérêts commencent à courir dès le 30 avril. »

## 9 Soyez bien couvert en cas de pépin

« Si je ne gagne rien pendant un mois ou plus, ma famille en souffrira-t-elle ? » Si vous répondez oui, vous avez besoin d'une assurance invalidité. Optez pour une police avec garantie de renouvellement. Vos primes et prestations restent fixes, peu importe ce qui vous arrive. Attention aux exclusions et choisissez un délai de carence (le délai entre le début de l'invalidité et la réception des prestations) en fonction de vos économies.

## 10 Préparez votre retraite

Contrairement au salarié qui dispose du fonds de pension de son employeur, le travailleur autonome ne compte que sur lui-même pour accumuler son épargne-retraite. Carl Thibeault, d'Investors, recommande un plan systématique d'épargne, idéalement 15 % des revenus nets avant impôt. ■

### EN SAVOIR PLUS




**Livres**

*Trouvez des clients maintenant* et *Un plan d'affaires pour le travailleur autonome,* par Alain Samson

*Profession : travailleur autonome,* par Sylvie Laferté et Gilles Saint-Pierre

*Le Guide du travailleur autonome,* par Jean-Benoît Nadeau

**Guides fiscaux**

**Revenu Québec :**

*Vous êtes travailleur autonome ?*
*Aide-mémoire concernant la fiscalité*
*Les revenus d'entreprise ou de profession*

**Revenu Canada :**

*Employé ou travailleur autonome ?*
*Revenus d'entreprise ou de profession libérale*



« En cinq ans, j'ai réussi à me faire une place au soleil. Ma liste de clients s'allonge d'année en année », dit fièrement Catherine Zemelka, fondatrice de la firme de communications montréalaise Agence IN. [Photo : Gilles Delisle]

# Les questions existentielles du travailleur autonome

Le travail autonome évolue au rythme de la société. Souvent, la norme d'hier n'est plus qu'un lointain souvenir aujourd'hui. Mise à jour des outils du microentrepreneur.

**La carte professionnelle, encore utile ou dépassée ?**
La carte d'affaires a-t-elle encore son utilité pendant que la mode des réseaux sociaux bat son plein sur Internet ?

« Ce n'est pas du tout dépassé, bien au contraire, répond Catherine Zemelka, fondatrice d'Agence IN. Une belle carte en dit long sur la personne. On s'en rappelle et on met la carte de côté même si les services de cette personne ne nous intéressent pas dans l'immédiat. »

**Mon nom ou une raison sociale ?**
« J'opterais pour le nom, dit Alain Samson, consultant et auteur d'ouvrages consacrés au management. Mon site s'appelait *vendreplus.com*, mais le jour où j'ai modifié le nom pour *alain samson.net*, l'achalandage a explosé. »

Mais la règle diffère selon les secteurs d'activité. Dans la construction, par exemple, il y a de fortes chances que Les Entreprises E. Trudeau enr. attire plus de clients que simplement Éric Trudeau. « Dans certains domaines, une raison sociale rassure la clientèle », dit Jean-Benoît Nadeau, auteur du *Guide du travailleur autonome*.

**À domicile ou ailleurs ?**
Êtes-vous capable de travailler à la maison en dépit des interférences que peut causer la vie familiale ?

Si oui, il est financièrement intéressant de travailler à domicile, car une partie de certains frais fixes de la maison sont déductibles de vos revenus d'entreprise.

De plus, un travailleur à domicile économise environ 100 $ par semaine sur le transport, les vêtements et les repas au restaurant, selon une recherche de Louis Jacques Filion, professeur à HEC Montréal.

Pour ceux qui doivent absolument sortir de la maison, Alain Samson recommande de louer un local dans un centre d'affaires, où les ressources sont partagées (salles de réunion, secrétaire-réceptionniste, etc.). De quoi donner une touche de professionnalisme à votre gagne-pain sans débourser une fortune.

**Téléphone fixe ou cellulaire ?**
Vous abattez le gros du boulot à la maison ? Un bon vieux téléphone fixe fera le travail, à moins que vous ayez déjà succombé aux charmes du sans-fil.

Au contraire, votre boulot vous oblige à prendre la route ? Béni soit le cellulaire.

**Facebook ou LinkedIn ?**
« Je suis présent sur les deux réseaux, répond Alain Samson. Leur utilité dépend de votre plaisir à développer un réseau social. Mais que Facebook ne vous empêche jamais d'entretenir un réseau de "vraies" personnes », prévient-il.

Des sites comme elance.com affichent des milliers de contrats qui n'attendent qu'à être décrochés. « Soyez-y présent, dit M. Samson. J'y ai trouvé la traductrice de mon livre, qui habite à Tampa Bay. »

**Chèque ou PayPal ?**
À chaque menace de grève chez Postes Canada, les travailleurs autonomes craignent de se faire couper les vivres. Mais ils ont maintenant une solution de rechange grâce à PayPal. Le site de paiement en ligne a simplifié la vie de milliers de brocanteurs abonnés aux enchères d'eBay, des travailleurs autonomes, tout comme vous. **A.D.**

## Fiscalité 101 du travail à domicile

Un des principaux avantages du travail à domicile est de pouvoir déduire de ses revenus certaines dépenses de l'auto et de la maison.

Avant de crier « bingo ! » sachez que ces avantages fiscaux compensent en fin de compte le coût des charges sociales qu'un travailleur autonome doit assumer.

Son statut est ainsi bien différent de celui d'un salarié, qui ne paie en effet qu'une partie des cotisations au régime de rentes ou au régime d'assurance parentale, l'employeur couvrant la différence. Même chose pour les divers produits d'assurance.

Alors, les dépenses suivantes sont-elles déductibles de vos revenus ?

**Automobile**
Dépenses déductibles en proportion de l'utilisation qui est faite de l'automobile à des fins d'affaires.

**Publicité et promotion**
Dépenses déductibles à 100 %, sauf s'il s'agit de dépenses tombant sous la règle du 50 % (comme des vins donnés en cadeau).

**Frais de représentation (repas, matchs des Canadiens, etc.)**
Déductibles à 50 %; au provincial, les frais déductibles sont limités à 1,25 % du chiffre d'affaires annuel dans la plupart des cas.

**Location de cellulaire, frais d'interurbains et ligne téléphonique d'affaires, fournitures de bureau, honoraires comptables, formation, intérêts sur marge de crédit commerciale**
100 % déductibles.

**Internet**
Dépenses déductibles en proportion de l'utilisation à des fins commerciales.

**Bureau à domicile**
Vos dépenses de loyer déductibles (y compris le chauffage, l'électricité et les assurances) correspondent à la proportion de votre logement utilisée pour le travail. Si une pièce sur cinq de votre logement sert au travail, vous pouvez déduire 20 % de votre loyer et de ces frais. Vous pouvez soumettre la totalité des frais déductibles au fédéral, mais seulement la moitié au provincial, sauf pour les dépenses d'électricité et de chauffage, qui sont déductibles à 100 %.

**Achat de mobilier**
Le montant est capitalisé et l'amortissement est permis. Les frais d'intérêts sont déductibles en cas d'achat à crédit.

**Participation à des congrès**
Frais entièrement déductibles jusqu'à concurrence de deux congrès par année.

Enfin, rappelons qu'il est préférable de vérifier auprès d'un expert la déductibilité de certaines dépenses. **A.D.**

# investir chronique



**Bernard Mooney**
bernard.mooney@transcontinental.ca

# *Les fantômes de septembre*

Comme chaque année lors du retour de la saison automnale, les investisseurs sont craintifs, car les mois de septembre et d'octobre sont réputés difficiles en Bourse.

Septembre est d'ailleurs le pire mois de l'année, selon les statistiques. Et la crise que nous venons de traverser nous porte naturellement à craindre le pire.

Toutefois, les amateurs de sensations fortes pourraient être déçus cette fois-ci...

Au cours des deux dernières années, nous avons assisté au même scénario. Après un été clément, l'orage s'abat sur les investisseurs. En 2007, par exemple, l'indice S&P 500 a progressé de 12 % de mars à juillet, avant de faiblir au début de l'automne et de rebondir à son sommet, en octobre.

Les experts ont observé que la hausse estivale avait été réalisée sur de faibles volumes de transactions.

En 2008, le rendement printanier a été beaucoup plus modeste, avec une progression de 9 % de mars à juin. Par contre, la tempête automnale a pris des proportions bibliques, le S&P 500 perdant 47 % de sa valeur entre le sommet de juin et le creux de novembre.

Cette année, les Bourses nord-américaines ont explosé de près de 50 % depuis le creux de mars. Et, comme en 2007 et en 2008, des experts soulignent que cette progression est suspecte, car elle aussi est survenue avec un volume de transactions restreint.

En effet, l'activité boursière était loin d'être fébrile pendant le rebond des derniers mois.

Le climat de nervosité actuel tient beaucoup à ce que de nombreux investisseurs croient qu'après une hausse de 50 %, une correction est inévitable.

Mais il faut considérer ce rebond dans son contexte. Il y a encore un écart de 4 800 milliards de dollars américains entre la valeur boursière actuelle du S&P 500 et son sommet d'octobre 2007. D'ailleurs, l'indice S&P 500 devra bondir d'encore 28 % pour seulement retrouver le niveau qu'il avait avant l'effondrement de Lehman Brothers, il y a un an.

*Tout indique que cet automne sera très différent des deux précédents.*

Supposons que vous ayez investi dans le S&P 500 quand il était à son sommet, en octobre 2007. Il faudrait que le marché s'apprécie d'encore 57 % pour retrouver la valeur de votre capital de départ. Ce qui signifie un rendement nul en deux ans.

### Le contexte a changé

Je suis conscient qu'après une hausse aussi importante que celle que nous venons de connaître, on peut s'attendre à ce que de nombreux investisseurs vendent leurs actions pour encaisser leurs gains.

De plus, certains types d'investisseurs ont recommencé à spéculer en Bourse. Ce qui peut vous pousser à conclure que le marché s'apprête à faire une pause à court terme.

Une pause, oui, mais pas une dégringolade, comme ce fut souvent le cas en septembre et octobre. Pourquoi ? Parce que le contexte est très différent. En 2007, nous étions à la fin d'un cycle économique. Les investisseurs pressentaient un ralentissement de l'économie, même s'ils n'avaient pas la moindre idée du cataclysme qui les attendait. Le climat était donc à la prudence. Ce manque de conviction poussait les investisseurs à retirer de l'argent de la Bourse à la moindre nouvelle négative.

En 2008, l'économie américaine était en récession. La gravité de la récession était incertaine et nous ne voyions aucun signe de reprise. C'est à ce moment-là que la crise financière a fait basculer les Bourses.

La situation a beaucoup évolué depuis. Il y a 12 mois, nous plongions dans une crise qui s'aggravait partout dans le monde; nous sommes en train d'en émerger, comme le montrent de nombreux indicateurs.

Par exemple, l'industrie manufacturière américaine est sortie de la récession en août. En effet, pour la première fois depuis janvier 2008, l'indice des directeurs des achats (PMI) a dépassé 50 (52,9 par rapport à 48,9 en juillet), un niveau qui indique une expansion. Cet indicateur s'est amélioré presque partout dans le monde, atteignant 53,1 à l'échelle internationale, du jamais vu depuis 26 mois. Des pays comme la Chine, la France, l'Australie et la Suède (croyez-le ou non, le Canada ne fait pas partie de cet indice) ont retrouvé le chemin de la croissance.

L'économie mondiale est donc en train de panser ses plaies.

### Vague de fusions et acquisitions à prévoir

Par ailleurs, les marchés financiers étaient presque paralysés l'an dernier. Le calme est maintenant revenu. Au point où de plus en plus de sociétés osent prendre des décisions risquées, comme celle de lancer de offres publiques d'achat (OPA).

Et il ne serait pas surprenant de voir une vague – à tout le moins petite – de fusions et acquisitions au cours des prochaines semaines. De nombreux secteurs sont mûrs pour une consolidation, tels que : les services pétroliers (le 30 août, Baker Hughes a lancé une offre pour acheter BJ Services); les technologies (eBay a vendu 65 % de Skype le 1er septembre et Google dit avoir recommencé à envisager sérieusement des acquisitions); et le secteur bancaire aux États-Unis (il y a encore trop de banques dans ce pays).

Tout cela indique que l'automne 2009 sera très différent des deux précédents. Une correction est possible – elle est même peut-être commencée – mais rien n'annonce une autre dégringolade. ▮

## De mon blogue
*www.lesaffaires.com/bernard-mooney*



### En savoir plus sur le pétrole

L'évolution des prix pétroliers, en particulier le prix de l'essence à la pompe, suscite beaucoup de réactions, souvent plus émotives que rationnelles.

Si vous voulez mieux comprendre les forces qui s'exercent sur les prix pétroliers, je vous recommande chaudement la lecture d'une étude que vient de publier l'Institut économique de Montréal, intitulée « Le point sur le pic pétrolier ».

Vous comprendrez pourquoi la demande fera en sorte qu'un jour, la production pétrolière entrera en déclin, et pourquoi une pénurie de pétrole à long terme est impossible. Et surtout pourquoi le fameux pic pétrolier est le non-événement du siècle ! L'étude peut être consultée gratuitement sur le site de l'Institut (iedm.org).

### *Vos réactions*

« Si le prix du baril de pétrole est de 40 $ US dans cinq ans, je crois que ce sera parce que l'activité économique se sera stabilisée à un niveau beaucoup plus bas. »

– F.T.

« L'analyse de l'Institut économique de Montréal contient beaucoup trop d'impératifs et peu de pragmatisme. »

– Anonyme

Les Grandes Conférences *Les Affaires* présentent

**ENTRETIEN INDUSTRIEL**
**CONJUGUER FIABILITÉ ET RENDEMENT EN PÉRIODE DE COMPRESSIONS**

PLUS Approfondissez votre démarche en participant à un atelier pratique et en visitant l'usine de Bombardier à Montréal

**Le 6, 7 et 8 octobre 2009, Hôtel Regency Hyatt de Montréal**

**Réservez vos places sans tarder !**
514 392-4116 ou www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com

Les Grandes Conférences les affaires
En collaboration avec GOTAR ROCHE

**Venez découvrir les formules de maintenance gagnantes de ces entreprises: :**
BOMBARDIER AÉRONAUTIQUE
HARLEY-DAVIDSON USA
HORIZON MILLING
IBM CANADA
J.C. SAVARD CONSULTANTS
PROMAINTECH NOVAXA
SCHERING-PLOUGH CANADA
THOMAS & BETTS FABRICATION
SYSTEMEX INDUSTRIES

Sous la présidence d'honneur de Manufacturiers et exportateurs du Québec

# La Sun Life magasine aux États-Unis

**Dean Connor.** Le patron de la compagnie d'assurance compte offrir davantage de services financiers et de fonds distincts.

par Jean-François Cloutier > jean-francois.cloutier@transcontinental.ca

La Financière Sun Life Canada émerge plus forte de la crise, selon son président, Dean Connor. En entrevue, il fait le bilan de la dernière année et esquisse les lignes de la stratégie de croissance de la compagnie d'assurance de Toronto au moment où l'économie se redresse.

**Journal *Les Affaires* – Sun Life a traversé la dernière année sans trop de dommages. Elle a même été perçue comme un prédateur plutôt qu'une proie pendant la crise. Quel bilan dressez-vous ?**

**Dean Connor –** Quand je regarde tout ce qui s'est passé au cours des 12 derniers mois, je considère que nous avons effectué un très beau travail.

Nous avons vendu notre participation de 37 % dans Placements CI [d'une valeur de 2,3 milliards de dollars] juste au bon moment, en octobre 2008. Cela nous a procuré le capital nécessaire pour traverser la crise et préserver notre solvabilité. Nous n'avons pas dû émettre des actions au moment où la Bourse était au plus bas, ce qui est une excellente nouvelle pour nos actionnaires.

De façon plus générale, la plupart des assureurs canadiens s'en sont bien tirés, surtout quand on les compare à ceux d'autres pays. Vous pouvez avoir l'impression que certains ont éprouvé des difficultés, mais je ferai remarquer qu'aucun d'entre eux, en dernière analyse, n'a eu besoin de recourir à des fonds publics, contrairement à plusieurs assureurs américains et européens.

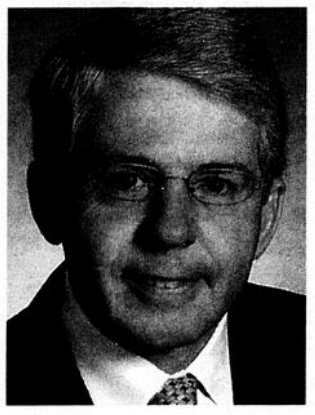
**JLA – Plusieurs experts ont affirmé que les assureurs canadiens pourraient profiter de la crise pour acquérir des acteurs affaiblis à l'étranger. Cela ne s'est pas produit : pourquoi ?**

**D.C. –** En juin 2009, nous avons acquis certaines activités de Lincoln National au Royaume-Uni pour 395 millions de dollars. Le fait que nous n'ayons pas réalisé plus d'acquisitions témoigne de notre discipline et de notre patience. Nous ne voulons pas payer trop cher. Cela dit, nous gardons les yeux ouverts en vue de réaliser des acquisitions tant au Canada qu'à l'étranger. Nous aimerions bien en particulier en réaliser une aux États-Unis.

**JLA – Avant la crise, les assureurs canadiens avaient beaucoup fait la promotion des fonds distincts, un produit financier qui permet de se protéger des baisses de marché tout en profitant d'un certain potentiel haussier. Quel a été l'effet de ce produit ?**

**D.C. –** Avant tout, je voudrais faire remarquer l'extrême popularité des fonds distincts offerts par les assureurs. En quelques années, les ventes de fonds distincts ont dépassé celles des fonds communs au Canada. Et ces fonds ont offert à leurs détenteurs une formidable paix d'esprit.

J'aurais beaucoup d'histoires à vous raconter. Il me vient en tête celle d'un client qui est mort en janvier, juste au moment où les marchés se sont effondrés. Quand les membres de sa famille se sont réunis pour prendre connaissance du testament, ils étaient très inquiets et s'attendaient à ce que la valeur de ses placements ait fortement chuté. Quelle n'a pas été leur surprise d'apprendre qu'au contraire, son capital avait été protégé, parce qu'il avait eu la sagesse d'investir avant la crise dans un fonds SunWise Elite Plus. Les héritiers n'en croyaient pas leurs yeux !



Dean Connor, président de la Financière Sun Life Canada

**JLA – Pourtant, en juillet dernier, vous annonciez des modifications aux fonds distincts SunWise Elite Plus qui limitaient la protection en cas de baisse des marchés. Rétrospectivement, avez-vous l'impression d'avoir été trop généreux ? Continuerez-vous d'offrir de tels produits ?**

**D.C. –** Nous n'avons pas perdu d'argent sur ces fonds parce que nous étions complètement couverts en cas de chute boursière.

Ce qui nous a amené à réviser à la baisse, à notre grand regret, les conditions du fonds SunWise Elite Plus, c'est le fait que le coût de cette protection a considérablement augmenté dans le contexte de la crise.

Cela dit, il est certain que nous continuerons d'offrir des fonds distincts. Nous travaillons en ce moment à des fonds distincts de deuxième génération dont je ne peux pas encore vous dévoiler les caractéristiques.

Le fait que de nombreux baby-boomers prendront leur retraite au cours des prochaines années rend ce produit plus pertinent que jamais.

**JLA – Les services financiers représentent une part croissante de vos activités depuis quelques années. De quelle façon vous démarquez-vous des banques ?**

**D.C. –** Tout d'abord, par nos fonds distincts. Jusqu'à maintenant, de toutes les grandes banques canadiennes, seule RBC Banque Royale a fait savoir qu'elle comptait offrir ce genre de produit.

Ensuite, nous pouvons nous targuer d'offrir un service financier différent. Nos conseillers financiers sont âgés en moyenne de 47 ans, et sont donc plus expérimentés que ceux d'une banque classique. Ils sont plus à même de bien guider leurs clients à travers les soubresauts de la Bourse. Leur approche est aussi plus globale : ils peuvent offrir de l'assurance vie, de l'assurance santé et un service de gestion de portefeuille.

Par ailleurs, nous avons agrandi notre équipe de conseillers financiers en 2008 et nous continuons de le faire encore cette année. ■

C'est le temps du retour à la forme!

MANSFIELD
CLUB ATHLÉTIQUE

Gâtez-vous
CORPS ET ÂME

Abonnez-vous d'ici le 30 septembre et épargnez gros!

75 % de rabais sur les frais d'adhésion

1000 $ de vêtements Reebok à gagner

Appelez dès aujourd'hui!
514 390-1230

1230 rue Mansfield, Montréal
info@clubmansfield.ca • www.clubmansfield.ca



Aérobic • Musculation • Cardio • Spinning • Yoga • CrossFit • Centre Peak • Clinique Santé



**Avis de nomination**

**Kathleen Zicat**
*Présidente, Comité du Québec*
Association des banquiers canadiens

Nancy Hughes Anthony, présidente et chef de la direction de l'Association des banquiers canadiens (ABC), est heureuse d'annoncer la nomination de Kathleen Zicat au poste de président du Comité du Québec de l'ABC.

M^me^ Zicat est première vice-présidente, Vente et service – Particuliers pour Banque Nationale Groupe financier depuis septembre 2008. À ce titre, elle est responsable de l'ensemble du réseau de distribution des particuliers. Depuis son entrée en fonction au Groupe financier en 1978, elle a occupé divers postes de haut rang, dont la vice-présidence du développement du Secteur ressources humaines, ainsi que celle des Opérations et service de solutions de paiement électronique.

M^me^ Zicat a obtenu plusieurs mentions d'excellence au cours de sa carrière, telles que le prix « Iris » de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et le prix de distinction du Service corporatif de l'année. Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires, M^me^ Zicat a obtenu le titre de planificateur financier. Elle est aussi membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et de l'Association des MBA.

*L'Association des banquiers canadiens représente 50 banques au Canada, les filiales et les succursales de banques étrangères y exerçant des activités et leurs 263 400 employés.*

ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS

# >>> LES SOLUTIONS
## DU GROUPE LES AFFAIRES

**les affaires, la référence en matière économique et financière, c'est aussi une gamme d'outils indispensables pour prendre les bonnes décisions d'affaires et relever avec brio tous les défis de la vie professionnelle**

> **DE L'INFORMATION**
TOURNÉE VERS L'AVENIR

> **DES RENCONTRES**
INCONTOURNABLES AVEC CEUX QUI FONT L'ÉVÉNEMENT

> **DES LIVRES**
POUR MIEUX GÉRER, MIEUX INVESTIR, MIEUX VIVRE

**À NE PAS MANQUER**

## POUR PROGRESSER, VOTRE ORGANISATION A BESOIN DE LIQUIDITÉS

Apprenez à convertir vos créances en argent et à trouver du financement, peu importe le contexte économique

**Le 14 octobre 2009, Hôtel Regency Hyatt de Montréal**

**Cette conférence présente des moyens éprouvés pour :**

- → optimiser la gestion de votre crédit afin de disposer du maximum de liquidités;
- → obtenir du financement, malgré le resserrement du crédit;
- → améliorer votre façon de négocier avec les bailleurs de fonds;
- → gérer avantageusement les fluctuations des taux de change.



**→ Présentation spéciale :**
**Comment s'adresser aux banques afin de contrer la rareté et le coût élevé du crédit.**
Avec :

**Tony Loffreda**
Vice-président régional,
Services financiers commerciaux,
Ouest du Québec et PVM
**RBC Banque Royale**

**Consultez notre programmation complète au**
**www.lesaffaires.com/evenements**

les affaires · COMMERCE · affaires PLUS · lesaffaires.com · lesaffaires.tv · Les rendez-vous financiers les affaires · Urgence Leadership · Acquisition.biz · Les Grandes Conférences les affaires · VISION DURABLE · Les Éditions Transcontinental



**Bernard Mooney**
bernard.mooney@transcontinental.ca

# *Évaluez les fiducies de revenu comme toute autre société*

*Est-il approprié d'investir actuellement dans les fiducies de revenu ? Leurs distributions semblent alléchantes.*

– Luc L.

Il est impossible de se prononcer de façon générale sur les fiducies de revenu. N'oubliez pas que les fiducies ne sont qu'une structure fiscale; cette dernière ne détermine aucunement la qualité de la gestion et des activités de l'entreprise.

Il faut donc évaluer les fiducies cas par cas, comme on le fait avant d'acheter des actions d'une entreprise.

Vous devez donc étudier les activités de la société sous-jacente, son rendement, ses perspectives, les compétences de ses dirigeants, etc.

Enfin, avant d'y investir, vous devez évaluer la fiducie comme si elle était une société, c'est-à-dire en tenant compte du fait qu'elle sera imposée à partir de janvier 2011. De cette façon, vous pourrez la comparer aux autres titres boursiers et vous pourrez déterminer s'il s'agit d'un bon placement.

Quant aux distributions, il est vrai que les rendements affichés par plusieurs fiducies semblent alléchants. Mais tout ce qui brille n'est pas or.

L'investisseur a avantage à s'assurer que la fiducie aura la capacité de maintenir sa distribution.

Cela dit, compte tenu que ce type de placement n'est plus porté par l'euphorie boursière, vous pourrez probablement trouver des titres intéressants et sous-évalués.

## *Tout montant retiré du REER est imposé*

*Peut-on retirer jusqu'à 2 000 $ de son REER sans payer d'impôts ni de pénalité ?*

– Jacques C.

Non, c'est faux. Vous pouvez retirer des fonds de votre REER à tout moment, mais vous paierez de l'impôt sur le montant total comme s'il s'agissait d'un revenu.

Votre institution financière déduira un certain pourcentage d'impôt du retrait. Au fédéral, un retrait de 2 000 $ sera imposé au taux de 10 % (de 20 % pour un retrait de 5 000 à 15 000 $, et de 30 % s'il dépasse 15 000 $). Au Québec, peu importe le montant, ce taux est de 16 %.

Vous devez faire état de ce revenu et de l'impôt prélevé dans vos déclarations de revenus.

Je crois que vous confondez avec le plafond de 2 000 $ des cotisations excédentaires permises sans pénalité.

Ainsi, chaque année, vous pouvez placer dans votre REER jusqu'à 2 000 $ de plus que votre maximum admissible. Mais ce montant excédentaire ne donne pas droit à une déduction fiscale. De plus, au-delà de 2 000 $, vous devrez payer une pénalité équivalant à 1 % de la somme excédentaire par mois.

Il est important de se rappeler que votre institution financière ne gère pas ces plafonds. C'est votre responsabilité.

## *Des sites Internet pour comparer le rendement des fonds communs*

*Je recherche un site Internet qui me permettrait de comparer le rendement de fonds communs sur 1, 3, 5 et 10 ans. Dans le passé, certains magazines et journaux, dont* Les Affaires, *publiaient une rétrospective allant jusqu'à 15 ans sur les différents types de fonds. Que me suggérez-vous ?*

– Sylvain Ouellette

En effet, le journal *Les Affaires* a longtemps publié des tableaux sur les rendements des fonds communs, dont ceux sur 15 ans, et des tableaux mensuels. Toute cette information – et même davantage – est maintenant accessible en tout temps sur notre site LesAffaires.com.

Cela comprend d'ailleurs le populaire tableau du rendement des fonds sur 15 ans. Pour accéder à cette information, allez à la page d'accueil du site et cliquez sur l'onglet « Investir » puis sur celui « Fonds ».

Par ailleurs, le magazine *Affaires Plus* (également propriété de Médias Transcontinental) publie dans son numéro de septembre un palmarès des 50 meilleurs fonds. Il a été établi selon quatre critères par Michel Marcoux, président d'Avantages Services financiers. ■

### Des questions ?

Si vous avez des questions au sujet de vos finances personnelles, de la Bourse ou des fonds communs, faites-les-nous parvenir par courriel à l'adresse suivante : questions@transcontinental.ca.

Corporation des approvisionneurs du Québec
STRATÉGIQUES • PROFESSIONNELS • ÉTHIQUES

L'APPROVISIONNEMENT EN SOLUTION À LA RÉCESSION

**DÉVELOPPEZ** DE NOUVELLES STRATÉGIES, **INNOVEZ**, **CRÉEZ** DES ALLIANCES, **GÉNÉREZ** DES ÉCONOMIES ET **CRÉEZ** DE LA VALEUR >>

**24 ET 25 SEPTEMBRE 2009**

HÔTEL DES SEIGNEURS SAINT-HYACINTHE

PROGRAMME SOMMAIRE

**24 SEPTEMBRE** > CONFÉRENCES



***LES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES***
M. Jean-Paul Gagné, éditeur émérite, Journal Les Affaires



***QUAND LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EST AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION D'UN GÉANT***
M. Laurian Brunet, associé délégué, Services d'affaires mondiaux, IBM



***NAVIGUEZ DANS LA TEMPÊTE ! COMMENT SAUVER L'ENTREPRISE?***
M. Bernard LeBlanc, vice-président gestion de l'approvisionnement et support à l'entreprise, AbitibiBowater



***L'APPROVISIONNEMENT DURABLE***
M. Jean-Luc Bellemare, vice-président approvisionnement, Cascades inc.



***INNOVER SANS CESSE ET FAIRE DE LA LOGISTIQUE INTÉGRÉE UN PUISSANT LEVIER***
M. Jean-Robert Lessard, vice-président, Robert Transport



***L'IMPORTANCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ET LA COMPÉTITIVITÉ MONDIALE***
M. Sam Abdelmalek, vice-président approvisionnement, Pratt & Whitney Canada

- En période difficile : *réagissez en toute légalité* - Me Sebastien Laprise, Langlois Kronstrom Desjardins, avocats
- Se relever d'une mise à pied et assurer son employabilité - M. Claude Daigneault, Recherches de cadres inc.
- Développez des indicateurs de performance et un tableau de bord d'approvisionnement pour accroître l'efficacité de votre service : *Passez d'efficace à efficient grâce aux indicateurs* - M. Serge Lavigne
- Optimisez les paramètres de gestion des stocks et le réapprovisionnement des inventaires de votre entreprise - M. Robert Lamarre, IMAFS

**25 SEPTEMBRE** > CONFÉRENCES



***L'AVANTAGE COMPÉTITIF D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT PERFORMANTE POUR BRP***
M. Martin Allen, directeur approvisionnements stratégiques, BRP (Bombardier Produits Récréatifs)



***L'APPROVISIONNEMENT DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS : ÊTRE PERFORMANT DANS UN CONTEXTE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE FORMEL, COMMENT S'Y PREND-T-ON?***
M. André Brindamour, directeur général, direction des acquisitions, Centre de services partagés du Québec



***LES NOUVELLES PRATIQUES GÉNÉRATRICES D'ÉCONOMIES : DE LA RECHERCHE À LA PRATIQUE***
M. Angel Riuz, Ph.D.,Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport (CIRRELT)



Congrès animé par Madame Nicole Simard, animatrice de télévision, auteure et formatrice

- **Générez des économies pour votre entreprise;**
- **Apprenez les secrets, le cheminement professionnel et les défis de vice-présidents approvisionnement au Québec;**
- **Développez de nouvelles stratégies;**
- **Innovez;**
- **Créez des alliances et de la valeur pour votre entreprise;**
- **Propulsez votre carrière et tissez de nouveaux liens professionnels.**

**INFORMATION** > 450 357-0033 / 1 800 977-1877 **www.caq.qc.ca**

PARTENAIRES PLATINE
NICOLE SIMARD communication LA SPÉCIALISTE DU SAVOIR-DIRE
BANG marketing
GESTION LOGISTIQUE

PRÉSENTÉ EN COLLABORATION AVEC
les affaires

PRIX FEMMES D'AFFAIRES DU QUÉBEC

*L'excellence au féminin*

**20 finalistes seront honorées et les noms des lauréates seront dévoilés.**

Invitation au *Dîner-Gala*

**Mardi 20 octobre 2009**

**Lieu**
Salle de bal
Hilton Montréal Bonaventure
900, rue de La Gauchetière Ouest,
Montréal

**Heure**
18 h - Cocktail
19 h - Dîner et remise des prix

**TENUE DE VILLE**

**Réservation**
Téléphone : 514 521-5119, poste 112
ou 1 800 332-2683
Télécopieur : 514 521-0410
prix@rfaq.com | prix.rfaq.com



**Présidente d'honneur**
Madame Sylvie Paquette
Première vice-présidente et directrice générale
Assurance de dommages
Mouvement Desjardins



**Prix Réalisations**
Madame Louise Roy
Chancelière de l'Université de Montréal
Présidente du Conseil des arts de Montréal
Fellow invité au CIRANO



**Animatrice**
Madame Nicole Simard

Présenté par Réseau des femmes d'affaires du Québec inc.
En collaboration avec les affaires
Partenaire Or Desjardins
Partenaire Argent Développement économique, Innovation et Exportation Québec
YVES ROCHER FRANCE

**Réseau des femmes d'affaires du Québec inc.**
10794, rue Lajeunesse, bureau 100, Montréal (Québec) H3L 2E8

# Réussir vos premiers pas dans le placement par Internet en cinq étapes

**Conseils.** Le courtage en ligne tente de plus en plus d'investisseurs. Suivez nos conseils pour y réussir.

par Jean-François Cloutier > jean-francois.cloutier@transcontinental.ca

## Les règles d'or de l'investissement en ligne

Le courtage en ligne et la gestion active des placements sont en vogue. Mais avant de vous lancer tête baissée, il y a des règles d'or à respecter. Nous vous les expliquons dans cette série de deux reportages.

**1** de 2

La crise boursière a eu du bon pour au moins un domaine du secteur financier : celui du courtage à escompte.

Depuis le début de l'année, le nombre de comptes en ligne a explosé au Canada, affirme Glenn LaCoste, président de la firme-conseil Surviscor.

Un ensemble de facteurs – croissance de l'épargne à mesure que les baby-boomers approchent de la retraite, améliorations technologiques, intérêt pour la gestion active du patrimoine – expliquerait cette augmentation, selon Frédéric Paquette, vice-président et directeur général de Disnat.

Nous vous proposons un parcours en cinq étapes pour vous aider à prendre la vague avec succès.

### 1 Choisissez votre courtier en ligne

Toutes les grandes institutions financières offrent un service de courtage en ligne, et la plupart des investisseurs auront tendance à favoriser le courtier rattaché à l'institution avec laquelle ils traitent déjà.

D'emblée, il semble plus simple de faire affaire avec la même institution, mais selon vos besoins, il pourrait être plus avantageux de vous tourner vers la concurrence, souligne Glenn LaCoste. « Il y a des différences sensibles entre les services offerts. »

Certains courtiers se démarquent par la qualité du service et de l'information à la clientèle, d'autres en proposant des frais moins élevés que la moyenne.

Pour la première fois cette année, la firme J.D. Power & Associates a établi un palmarès des courtiers canadiens en fonction de nombreux critères (www.jdpower.com/corporate/news/releases/). Surviscor établit aussi un classement annuel (surviscor.com/scorView/Reviews/OnlineDiscountBrokerage/2009Summer).

### 2 Familiarisez-vous avec la « mécanique »

Avant de vous lancer tête baissée dans l'échange de titres, prenez le temps de vous informer du fonctionnement du courtage en ligne et des frais de transaction.

Entre autres choses, soyez bien au fait des subtilités de l'emprunt sur marge qui, si vous n'en connaissez pas bien les rouages, pourrait vous faire perdre beaucoup d'argent. Informez-vous des modalités entourant l'achat de titres étrangers et des frais qui y sont liés. Et bien sûr, renseignez-vous sur les titres que vous comptez acheter. Vous éviterez ainsi de confondre par exemple les actions de catégorie A d'une entreprise avec celles de catégorie B, dont les rendements diffèrent beaucoup parfois.

Ajoy Puni, vice-président de la division en ligne de Jitney Trade, note aussi que certains fonds négociés en Bourse créent beaucoup de confusion. « L'effet de levier qu'impliquent certains fonds négociés en Bourse est souvent mal compris », dit-il.

« C'est bien d'avoir accès à une plateforme transactionnelle, mais il faut savoir l'utiliser », résume M. Paquette.

### 3 Allez-y progressivement

Même si vous comprenez bien les règles du jeu, évitez de vous lancer tête baissée en engageant des sommes considérables. Donnez-vous le temps d'apprivoiser l'investissement en ligne, recommandent les experts.

« Le courtage en ligne n'est pas différent d'autres modes de placement : vous ne devez pas mettre tous vos œufs dans le même panier », rappelle M. Paquette.

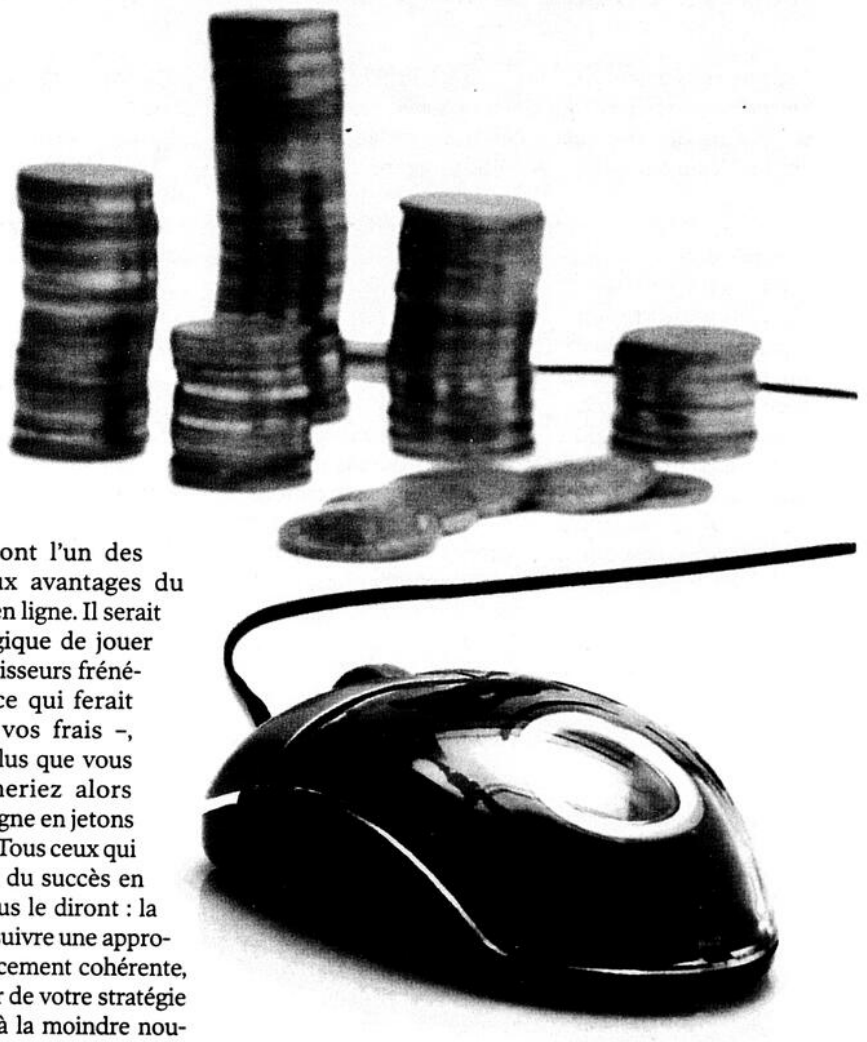
Il est fort possible que vous commettiez des erreurs la première fois que vous transigerez vous-même. Il est donc préférable de placer une petite somme au début, afin de ne pas vous exposer à subir une perte importante.

Investisseurs novices, vous pourriez aussi être tentés par un compte « d'entraînement », comme ceux de RBC Banque Royale et Scotia McLeod.

Chez RBC, vous y disposez de 100 000 $ en argent fictif pour échanger n'importe quel titre.

### 4 Soyez discipliné

Les faibles frais de transaction sont l'un des principaux avantages du courtage en ligne. Il serait donc illogique de jouer aux investisseurs frénétiques – ce qui ferait exploser vos frais –, d'autant plus que vous transformeriez alors votre épargne en jetons de casino. Tous ceux qui ont connu du succès en Bourse vous le diront : la clé est de suivre une approche de placement cohérente, sans dévier de votre stratégie de départ à la moindre nouvelle.



Des études menées par Daniel Kahneman, professeur de l'Université Stanford, montrent que l'investisseur a deux fois plus de difficulté à accepter une perte qu'il n'a de plaisir à encaisser un gain. L'erreur que font de nombreux investisseurs, dans ce contexte, est de vendre leurs bons placements dès qu'ils ont progressé de 5 ou de 10 % et de conserver leurs mauvais même quand il devient clair qu'ils ne rapporteront rien.

Quelle que soit votre stratégie de placement – que vous soyez un investisseur à court ou à long terme –, restez-y fidèle, dit M. LaCoste.

### 5 Tenez-vous informé

Si vous aspirez à être un investisseur actif, vous devez suivre l'actualité économique. « Que ce soit une heure par jour ou une heure par semaine, le courtage en ligne implique un travail personnel », souligne M. Paquette.

En étant bien informé, vous serez davantage en mesure de discerner le vrai parmi une masse d'informations contradictoires. Un abonnement à quelques publications économiques spécialisées peut s'avérer un excellent placement, selon M. Paquette. Plusieurs institutions financières offrent également des séminaires ou webinaires gratuits pour vous familiariser avec les différentes approches de placement et les grands principes de la Bourse.

La plupart des courtiers donnent aussi accès à des rapports d'analystes. « Beaucoup d'investisseurs font un bon travail de recherche avant d'acheter un titre, mais négligent ensuite de suivre de près son évolution », souligne M. LaCoste. ▮

**Le prochain article sera publié le 3 octobre.**

POUR TOUT SAVOIR SUR LES
**FINANCES PERSONNELLES,**
ne manquez pas la série « **Portefeuille sur mesure** »
dans l'édition d'octobre du magazine *Affaires Plus*
**et consultez la section « Finances personnelles » du site www.lesaffaires.com**

**Cette série vous est présentée par :** RBC | **RBC Placements en Direct**℠

RBC Placements en Direct[MC]

vancouver 2010

GRAND PARTENAIRE NATIONAL

# La confiance en soi : un placement sûr.

**Découvrez les comptes fictifs RBC Placements en Direct.**
Vous pouvez maintenant acquérir une plus grande confiance en vos techniques de placement sans prendre de risque. Avec un compte fictif RBC Placements en Direct[MC], vous pouvez tester vos techniques de placement en ligne sans utiliser d'argent réel. Apprenez à investir à votre manière grâce à toute une gamme d'outils puissants et de ressources pédagogiques conçues pour vous aider à développer vos connaissances. Prenez le contrôle de votre avenir financier à l'aide d'un compte fictif RBC Placements en Direct.




**Commencez dès maintenant à rbcplacementsendirect.com/comptesfictifs**

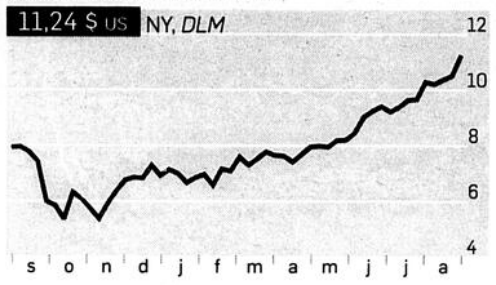
IMAGINEZ.
RÉALISEZ.

RBC Placements en Direct Inc.* et la Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. * Membre du FCPE. RBC Placements en Direct Inc. n'offre pas de conseils ni de recommandations en matière d'achat ou de vente de titres. Les investisseurs sont responsables de leurs propres décisions de placement. RBC Placements en Direct est une dénomination commerciale utilisée par RBC Placements en Direct Inc. [MC] Marque de commerce de la Banque Royale du Canada. ® Marque déposée de la Banque Royale du Canada. Utilisée sous licence. © Banque Royale du Canada 2008. [MC] © COVAN, 2008. Utilisée sous licence.

# investir les marchés

## À SURVEILLER

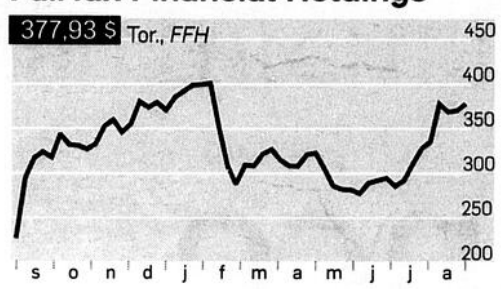
### Del Monte Foods




VARIATION UN MOIS : **+ 9,3 %** UN AN : **+ 41,9 %**
VAL. BOURS. : **2,2 G$ US** C.-BÉN. : **10,4** DIV. : **1,8 %**
**1 000 $ US** INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **1 196 $ US**

Le producteur de fruits et légumes a affiché un bénéfice par action de 0,30 $ US à son premier trimestre, sept fois plus que celui prévu par les analystes. Del Monte dépasse ainsi les attentes pour un quatrième trimestre consécutif. Robert Moskow, de Credit Suisse, a fait passer de 9 à 12 $ US son cours cible. Ann Gilpin, de Morningstar, maintient le sien à 11 $ US, car elle juge que le contexte reste difficile pour les transformateurs alimentaires. **Y.C.**

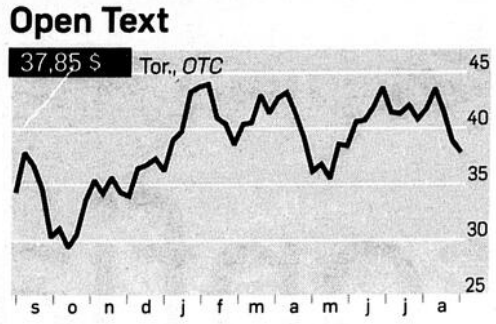
### Fairfax Financial Holdings




VARIATION UN MOIS : **+ 12,6 %** UN AN : **+ 66,3 %**
VAL. BOURS. : **6,6 G$** COURS-BÉN. : **6** DIV. : **2,3 %**
**1 000 $** INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **2 767 $**

L'émission de 2,88 millions d'actions à un prix unitaire de 347 $ US créera des pressions à la baisse sur le titre de l'assureur torontois, en raison de l'augmentation de 16 % du nombre des actions et du fait que le titre avait bondi de 31 % depuis le 31 juillet. L'émission de Fairfax Financial servira à financer la fermeture du capital de sa filiale Odyssey Re, dont elle détient déjà 72,6 % des actions. Fairfax offrira 60 $ US comptant pour chaque action. **B.M.**

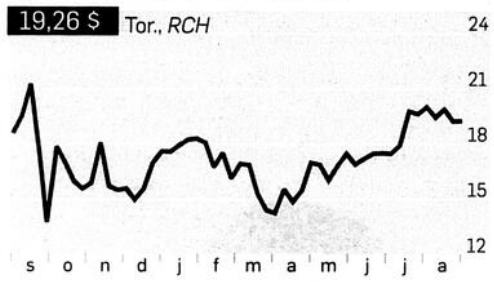
### Open Text




VARIATION UN MOIS : **- 9,3 %** UN AN : **+ 10,2 %**
VAL. BOURS. : **2 G$** COURS-BÉN. : **29,8** DIV. : **S.O.**
**1 000 $** INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **2 082 $**

La récente acquisition de l'américaine Vignette pèse injustement sur le titre du fabricant de logiciels Open Text, juge Richard Tse, de la Financière Banque Nationale. Ce dernier croit que la direction d'Open Text saura freiner les pertes et le déclin des revenus. Il se réjouit par ailleurs des nombreuses cibles potentielles identifiées par Open Text et dont le coût d'acquisition varierait entre 50 et 100 millions de dollars. **M.-C.M.**

### Quincaillerie Richelieu

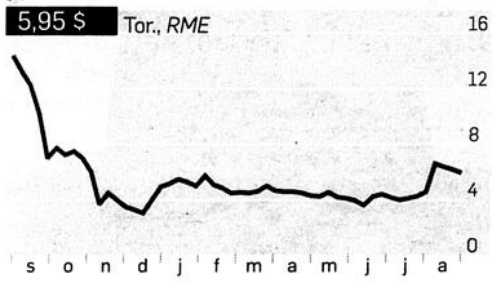



VARIATION UN MOIS : **- 3,8 %** UN AN : **+ 3,6 %**
VAL. BOURS. : **420 M$** COURS-BÉN. : **13,6** DIV. : **1,6 %**
**1 000 $** INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **954 $**

C'est le temps d'acheter le titre du spécialiste de la distribution de produits de quincaillerie, selon Benoît Caron, de la Financière Banque Nationale. La semaine dernière, M. Caron a fait passer sa recommandation sur Quincaillerie Richelieu de « neutre » à « surperformant », et son cours cible, de 17 à 22,50 $. L'analyste estime que le pire est passé pour le secteur immobilier aux États-Unis et que Richelieu profitera de la reprise. M. Caron juge le titre moins cher que ses semblables. **B.M.**




### Rocky Mountain Dealerships




VARIATION UN MOIS : **+ 29,6 %** UN AN : **- 58,7 %**
VAL. BOURS. : **78 M$** COURS-BÉN. : **4,9** DIV. : **3 %**
**1 000 $** INVESTI IL Y A UN AN VAUT **430 $**

Le propriétaire de 22 concessions de matériel agricole et de construction se donne les moyens de sauter sur les nombreuses occasions d'acquisition qui se présentent. L'entreprise albertaine profite de la reprise boursière et émet pour 25 millions de dollars d'actions à un prix de 6,20 $. Le président, Derek Stimson, et le chef de la direction, Matt Campbell, achètent chacun 496 000 $ des actions émises. **D.B.**

Source : Bloomberg, fermeture du 4-09-2009

## ZOOM

# La reprise pourrait surprendre

La vigueur de la reprise économique aux États-Unis pourrait surprendre, prédit Stéfane Marion, économiste en chef chez Financière Banque Nationale.

La reconstitution des stocks des entreprises américaines pourrait représenter à elle seule au moins 3 % de la croissance économique en seconde moitié de 2009, évalue M. Marion.

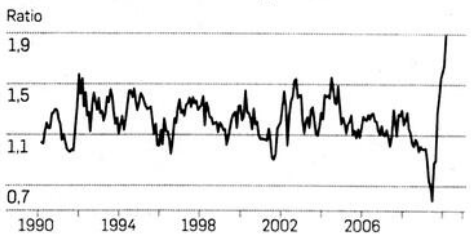
En effet, la valeur des nouvelles commandes dans l'indice manufacturier ISM a été la plus élevée depuis cinq ans, en août.

Le ratio qui compare les nouvelles commandes des entreprises à leurs stocks n'a pas été aussi élevé depuis 34 ans.

« Après avoir réduit leurs stocks, les entreprises ont été prises de court par la demande croissante pour leurs produits et doivent regarnir leurs stocks », dit M. Marion.

« Avec une contribution de 3 % en poche, nous avons une bonne base de départ pour la seconde moitié de l'année », dit-il.

### Les nouvelles commandes manufacturières explosent[1]




**1** Le ratio des nouvelles commandes par rapport aux stocks est à un sommet de 34 ans.

Source : Financière Banque Nationale

Or, la plupart des économistes prévoient une croissance économique d'à peine 2 % pour le second semestre de 2009. Ils croient que les séquelles de la crise du crédit freineront la consommation. **D.B.**

## SUR L'ÉCRAN RADAR

### NOUVEAUX SOMMETS[1]

> **Groupe CGI** (Tor., *GIB.A*, 11,47 $) : Canaccord Adams a fait passer sa recommandation sur le titre de « neutre » à « achat », le 27 août.

> **Jaguar Mining** (Tor., *JAG*, 12,50 $) : Le producteur d'or a réalisé un bénéfice par action de 0,12 $ US à son deuxième trimestre. Il avait perdu 0,01 $ US à la même période l'an dernier.

> **Osisko** (Tor., *OSK*, 7,82 $) : La minière a conclu un financement de 149,5 millions de dollars qui lui permettra d'exploiter sa mine d'or à Malartic.

> **Semafo** (Tor., *SMF*, 2,57 $) : La minière montréalaise profite de la vigueur du prix de l'or et a obtenu le permis d'exploitation d'un gisement au Niger.

> **TSO3** (Tor., *TOS*, 0,93 $) : La société de Québec a entrepris des négociations avec 3M pour la vente et la distribution exclusive de son stérilisateur Sterizone dans le réseau de vente mondial du géant industriel.

**1** Sommets des 52 dernières semaines, en date du 4-09-2009.

## À DÉCOUVRIR

### Le roi du propane Superior Plus se renforce

Regaillardi par l'embellie boursière et affranchi de sa structure de fiducie, le premier distributeur de gaz canadien recommence à acheter. Coup sur coup, Superior Plus Corp. (Tor., *SPD*) a acquis un distributeur américain de mazout pour 82,5 millions de dollars américains (M$ US) et le distributeur de produits d'isolation Specialty Products & Insulation, pour 135 M$ US. Pour financer ses achats, Superior Plus a émis pour 60 M$ de débentures convertibles et pour 45 M$ d'actions. « Nous sommes satisfaits d'avoir mis la main sur des éléments d'actif de qualité à bon prix. L'objectif est de diversifier nos sources de revenus », dit Wayne Bingham, vice-président. L'entreprise compte distribuer entre 60 à 75 % de ses flux de trésorerie sous forme de dividende mensuel.

#### POTENTIEL

> Ses flux de trésorerie réguliers lui donnent les moyens de verser un dividende mensuel.

> Grâce à des pertes fiscales, la société ne paiera pas d'impôt pendant cinq ans.

#### RISQUES

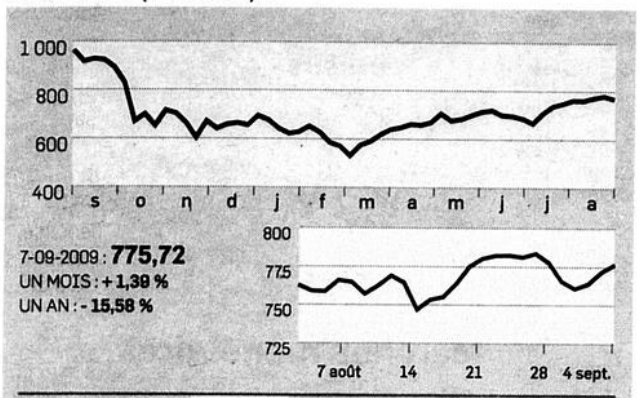
> Ses activités sont tributaires de l'économie.

> Ses émissions diluent l'avoir par action des actionnaires.

#### CHIFFRES CLÉS

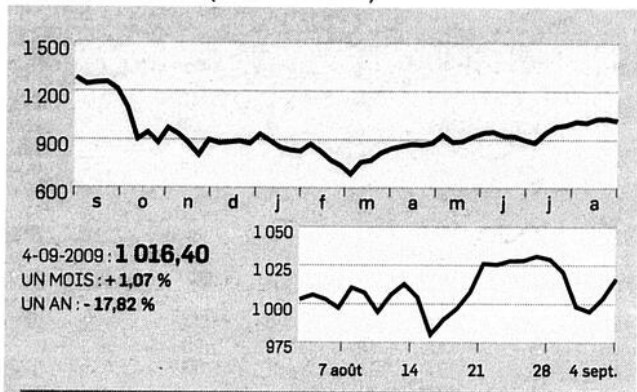
| | |
|---|---|
| COURS RÉCENT | **11,45 $** |
| VAR. DEPUIS UN MOIS | **3,8 %** |
| REVENUS (12 DERN. MOIS) | **1,8 G$** |
| VALEUR BOURSIÈRE | **1 G$** |
| RATIO COURS-BÉN. (P. 2010) | **9,1** |
| REND. DE DIVIDENDE | **14 %** |

## Monde (MSCI)



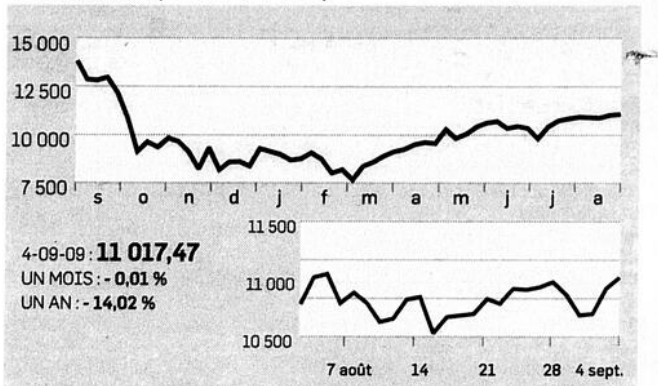

| INDICES BOURSIERS | Fermeture 7-09-09 | Variation 1 semaine points | 1 semaine % | En 2009 % | 1 an % | 3 ans % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| MSCI World Local | 775,72 | -1,36 | -0,18 | 14,45 | -15,58 | -22,84 |
| MSCI EAFE Local | 746,51 | -1,43 | -0,19 | 15,00 | -13,13 | -26,39 |
| MSCI EM Local | 38918,63 | 889,51 | 2,34 | 43,15 | 3,60 | 14,06 |
| Francfort (Dax) | 5384,43 | -132,92 | -2,41 | 11,94 | -14,25 | -8,89 |
| Hong-Kong (H.S.) | 20318,62 | 220,00 | 1,09 | 41,22 | 1,93 | 18,85 |
| Londres (F.T. 100) | 4851,70 | -17,65 | -0,36 | 9,42 | -9,52 | -18,96 |
| Mexique (IPC) | 28309,55 | -290,37 | -1,02 | 26,49 | 8,25 | 32,38 |
| Paris (CAC) | 3598,76 | -94,38 | -2,56 | 11,83 | -16,39 | -30,84 |
| Tokyo (Nikkei 225) | 10187,11 | -347,03 | -3,29 | 14,98 | -16,58 | -36,38 |

## États-Unis (S&P 500)



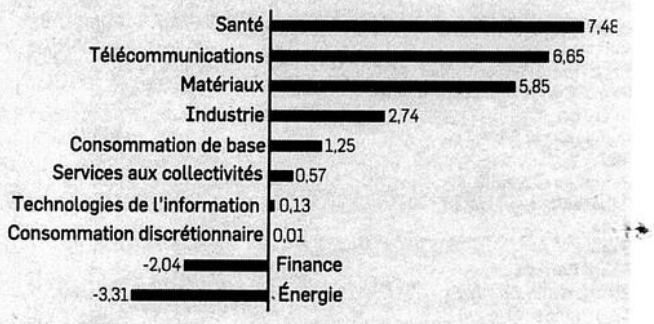

| INDICES BOURSIERS | Fermeture 4-09-09 | Variation 1 semaine points | 1 semaine % | En 2009 % | 1 an % | 3 ans % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| S&P 500 | 1016,40 | -12,53 | -1,22 | 12,53 | -17,82 | -22,47 |
| S&P moyenne cap. | 653,35 | -9,80 | -1,48 | 21,38 | -16,53 | -13,30 |
| S&P petite cap. | 300,87 | -5,77 | -1,88 | 11,96 | -20,17 | -18,65 |
| Dow Jones 30 ind. | 9441,27 | -102,93 | -1,08 | 7,58 | -15,61 | -17,65 |
| Dow Jones transport | 3762,88 | 39,59 | 1,06 | 6,38 | -23,45 | -12,70 |
| Dow Jones serv. publics | 369,62 | -7,46 | -1,98 | -0,31 | -19,14 | -16,26 |
| Russell 2000 | 570,50 | -9,36 | -1,61 | 14,23 | -20,61 | -20,94 |
| Nasdaq (comp.) | 2018,78 | -9,99 | -0,49 | 28,01 | -10,64 | -7,95 |
| NYSE (comp.) | 6637,13 | -71,91 | -1,07 | 15,29 | -17,12 | -21,32 |

## Canada (S&P/TSX)



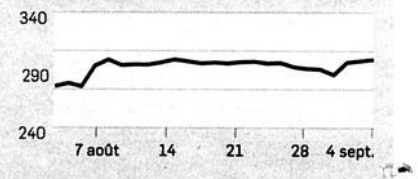

| INDICES BOURSIERS | Fermeture 4-09-09 | Variation 1 semaine points | 1 semaine % | En 2009 % | 1 an % | 3 ans % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| S&P/TSX ind. composé | 11017,47 | 39,50 | 0,36 | 22,58 | -14,02 | -9,28 |
| S&P/TSX 60 | 661,73 | 2,56 | 0,39 | 22,13 | -13,42 | -3,60 |
| S&P/TSX moyennes cap. | 641,88 | 1,58 | 0,25 | 24,07 | -16,13 | -23,12 |
| S&P/TSX petites cap. | 477,20 | 8,55 | 1,82 | 29,80 | -19,40 | -34,48 |
| TSX Croissance | 1229,25 | 40,54 | 3,41 | 54,23 | -32,81 | -55,48 |
| **LES SECTEURS DU S&P/TSX** | | | | | | |
| Cons. discrétionnaire | 836,59 | -12,87 | -1,52 | 3,38 | -16,59 | -28,99 |
| Consommation de base | 1444,51 | -6,83 | -0,47 | -0,87 | 0,08 | -10,96 |
| Énergie | 2498,83 | -50,43 | -1,98 | 18,14 | -24,82 | -24,10 |
| Finance | 1529,59 | -20,50 | -1,32 | 34,86 | -7,35 | -13,60 |
| Industrie | 1047,64 | -2,38 | -0,23 | 14,24 | -16,61 | -1,67 |
| Matériaux | 2853,62 | 180,28 | 6,74 | 26,06 | 2,15 | 32,10 |
| Serv. aux collectivités | 1492,90 | -12,04 | -0,80 | -1,11 | -18,61 | -13,28 |
| Soins de la santé | 299,71 | 8,07 | 2,77 | 18,71 | -8,22 | -39,75 |
| Techno. de l'information | 290,29 | 11,29 | 4,05 | 60,78 | -24,32 | 45,89 |
| Télécommunications | 692,49 | 7,53 | 1,10 | -3,93 | -22,29 | -12,64 |

### PERFORMANCE SECTORIELLE (un mois) en %




### LE MEILLEUR SECTEUR DEPUIS UN MOIS

**Santé**

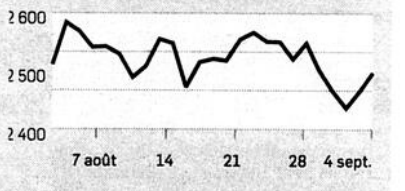



**Le meilleur titre et le pire**

▲ SXC HEALTH SOLUTIONS (*SXC*) : 45,33 $ UN MOIS : + 41,4 % UN AN : + 182,4 %
▼ BIOVAIL (*BVF*) : 13,77 $ UN MOIS : - 6,5 % UN AN : + 20 %

### LE PIRE SECTEUR DEPUIS UN MOIS

**Énergie**




**Le meilleur titre et le pire**

▲ TRISTAR OIL & GAS (*TOG*) : 14,84 $ UN MOIS : + 28,9 % UN AN : - 18,5 %
▼ URANIUM ONE (*UUU*) : 2,50 $ UN MOIS : - 15,3 % UN AN : - 36,9 %

Source : Bloomberg, fermetures du 4 et du 7 septembre 2009.

Retrouvez les tableaux des taux d'intérêt et des dividendes sur
lesaffaires.com
/cettesemaine

STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

# À la recherche de dividendes croissants

**Revenu.** Certaines sociétés financières sont une option de rechange aux banques.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

Bien qu'elles aient affiché des bénéfices nettement supérieurs aux attentes à leur troisième trimestre, les six grandes banques canadiennes n'ont pas relevé leur dividende, par prudence.

Qu'à cela ne tienne. Une poignée d'entreprises gravitant dans l'industrie financière ont les moyens d'augmenter le leur, en particulier si la Bourse et l'économie continuent de prendre du mieux, selon une analyse réalisée par Gabriel Dechaine, de Genuity Capital.

### CI et Dundee devraient passer à l'action

CI Financial Corp. et Patrimoine Dundee sont les plus susceptibles d'augmenter leur dividende en 2010, selon l'analyste.

Troisième fournisseur de fonds communs au pays, CI se dit capable de verser 75 % de ses flux de trésorerie en dividendes, dans un contexte normal pour les marchés des capitaux.

En théorie, CI aurait donc les moyens d'augmenter son dividende de 33 % l'an prochain, en fonction des flux de trésorerie prévus en 2010 par M. Dechaine.

Toutefois, l'analyste s'attend plutôt à ce que l'entreprise l'augmente de 15 à 16 %, afin de conserver des fonds pour rembourser des dettes.

Pour sa part, Patrimoine Dundee, gestionnaire des fonds Dynamique, vient d'augmenter son dividende de 75 % et pourrait l'augmenter encore en 2010.

À 1,2 %, le rendement de dividende de Dundee est encore nettement inférieur au rendement moyen de 5 % de ses semblables. De plus, son dividende ne représente que le tiers de ses flux de trésorerie.

Selon M. Dechaine, il serait aussi dans l'intérêt de Gluskin Sheff d'augmenter davantage son dividende pour suivre le mouvement de rebond de son titre, qui a plus que doublé en 2009.

### Canaccord et GMP profitent du rebond

Parmi les courtiers en valeurs mobilières, Canaccord Capital pourrait rétablir un dividende de 0,15 $ par action, soit le quart du bénéfice prévu en 2010. Canaccord a suspendu le versement de son dividende annuel de 0,50 $ par action en novembre 2008, pendant la crise du papier commercial adossé à des actifs.

Si les honoraires et les commissions générés par les émissions d'actions et les projets de fusion et acquisition continuent de s'améliorer, GMP Capital pourrait verser un dividende spécial comme il l'a fait dans le passé.

Parmi les huit grandes banques, la Banque Laurentienne est la plus susceptible de relever son dividende à court terme, croit M. Dechaine, puisque son dividende actuel équivaut à seulement 34 % du bénéfice prévu en 2010, alors que la Banque vise plutôt un ratio de 40 à 50 %.

### Hausses improbables pour d'autres

En revanche, l'exploitant des bourses canadiennes Groupe TMX, l'assureur hypothécaire Genworth Canada, Canadian Western Bank et les gestionnaires de fonds Société de gestion AGF et Société financière IGM ont peu de chances de relever leur dividende en 2010.

Ces entreprises ont d'autres visées pour leur capital ou leur dividende actuel est déjà élevé par rapport aux bénéfices prévus.

**Ces financières ont les moyens d'augmenter**
leur dividende en 2010

| Société (symbole) | Cours au 4 sept. 2009 | Part prévue des flux versée en dividendes en 2010 |
|---|---|---|
| Banque Laurentienne (*LB*) | 38,29 $ | 34,0 % |
| Canaccord Capital (*CCI*) | 8,83 $ | s.o. |
| CI Financial Corp. (*CIX*) | 19,84 $ | 56,3 % |
| Patrimoine Dundee (*DW*) | 11,30 $ | 33,1 % |
| Gluskin Sheff (*GS*) | 16,33 $ | 47,1 % |
| **CES SOCIÉTÉS PRÉFÉRERONT CONSERVER LEUR CAPITAL** | | |
| AGF, Soc. de gestion (*AGF.B*) | 14,71 $ | 74,0 % |
| Canadian Western Bank (*CWB*) | 18,38 $ | 26,3 % |
| Genworth Canada (*MIC*) | 24,85 $ | 29,1 % |
| GMP Capital (*GMP*) | 13,48 $ | 32,0 % |
| IGM Soc. financière (*IGM*) | 41,02 $ | 75,1 % |
| Groupe TMX (*X*) | 33,50 $ | 51,0 % |

Source : Genuity Capital

# investir les marchés

## Le Top 100 Les Affaires 500[1]

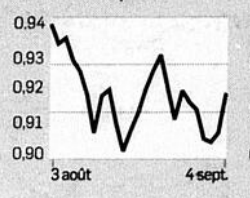
| Entreprises québécoises et canadiennes | Symbole boursier | Ferm. 4 sept. ($) | Variation 1 semaine $ | 1 semaine % | 1 mois % | 3 mois % | En 2009 % | 1 an % | Rend. ann. 3 ans % | Vol. quot. moyen (00) | Div. ann. % | 52 semaines Haut | 52 semaines Bas | Ratio cours-bén. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Aliments Maple Leaf** | MFI | 8,99 | -0,29 | -3,1 | -2,0 | 5,3 | -18,8 | 6,4 | -8,4 | 1147 | 1,8 | 11,50 | 6,54 | 21,4 |
| **Astral Media** | ACM.A | 31,51 | -0,25 | -0,8 | 5,6 | 6,0 | 29,1 | 1,5 | -5,0 | 1351 | 1,6 | 33,53 | 19,41 | 11,3 |
| **Banque CIBC** | CM | 62,28 | -1,83 | -2,9 | -8,1 | 13,2 | 21,9 | -1,2 | -3,7 | 19603 | 5,6 | 69,73 | 36,51 | 48,3 |
| **Banque Laurentienne du Canada** | LB | 38,32 | 0,48 | 1,3 | 5,9 | 17,2 | 11,1 | -2,0 | 12,8 | 1290 | 3,5 | 44,44 | 23,90 | 10,5 |
| **Banque Nationale du Canada** | NA | 60,11 | 0,46 | 0,8 | 1,1 | 15,6 | 92,0 | 17,4 | 4,5 | 8373 | 4,1 | 61,90 | 24,25 | 13,6 |
| **Banque Scotia** | BNS | 44,82 | -1,58 | -3,4 | -4,4 | 12,7 | 34,6 | -5,3 | 2,2 | 35415 | 4,4 | 50,69 | 23,99 | 16,2 |
| **Banque TD (Groupe financier)** | TD | 67,20 | -0,15 | -0,2 | 3,6 | 17,0 | 54,7 | 9,9 | 5,4 | 30951 | 3,6 | 70,00 | 32,37 | 15,8 |
| **BCE (Bell Canada Entreprises)** | BCE | 27,09 | 0,19 | 0,7 | 10,1 | 9,1 | 7,8 | -32,1 | 3,7 | 38906 | 6,0 | 40,13 | 20,94 | 11,3 |
| **BMO Groupe financier** | BMO | 51,95 | -0,50 | -1,0 | -4,8 | 14,9 | 66,2 | 8,1 | -3,0 | 26580 | 5,4 | 54,75 | 24,05 | 16,4 |
| **BMTC (Groupe)** | GBT.A | 20,80 | 0,04 | 0,2 | 2,4 | 2,5 | 18,8 | 9,7 | 6,6 | 85 | 1,7 | 21,48 | 16,02 | 9,2 |
| **Bombardier** | BBD.B | 4,47 | 0,41 | 10,1 | 14,6 | 27,7 | 0,5 | -42,7 | 10,3 | 119158 | 2,2 | 8,50 | 2,22 | 8,1 |
| **CAE** | CAE | 8,99 | 0,18 | 2,0 | 24,9 | 25,6 | 11,0 | -18,3 | -1,0 | 9043 | 1,3 | 11,45 | 5,62 | 11,5 |
| **Canadien Pacifique (Chemin de fer)** | CP | 52,80 | -1,90 | -3,5 | 3,1 | 15,8 | 28,8 | -14,5 | 0,8 | 7737 | 1,9 | 64,26 | 32,36 | 15,8 |
| **Canam (Groupe)** | CAM | 6,60 | -0,30 | -4,3 | -8,8 | -14,3 | -0,8 | -25,7 | -12,7 | 232 | 2,4 | 9,00 | 3,73 | 7,9 |
| **Cascades** | CAS | 7,34 | 0,02 | 0,3 | 38,5 | 84,4 | 113,4 | 3,5 | -13,4 | 3308 | 2,2 | 7,59 | 1,70 | 10,2 |
| **CGI (Groupe)** | GIB.A | 11,40 | 0,08 | 0,7 | 3,6 | 11,8 | 18,8 | 5,8 | 18,0 | 9809 | 0,0 | 11,47 | 8,30 | 11,6 |
| **CN (Canadien National)** | CNR | 53,90 | -0,10 | -0,2 | -0,4 | 12,2 | 20,4 | 0,1 | 6,2 | 11699 | 1,9 | 57,40 | 37,85 | 15,0 |
| **Cogeco** | CGO | 21,26 | 0,65 | 3,2 | 0,8 | -5,5 | -14,6 | -37,0 | -1,3 | 121 | 1,5 | 34,85 | 17,50 | 1,9 |
| **Cossette Communication** | KOS | 5,42 | 0,17 | 3,2 | 4,2 | 90,2 | 35,2 | -16,6 | -12,1 | 132 | 0,0 | 6,50 | 2,78 | – |
| **Couche-Tard (Alimentation)** | ATD.B | 19,86 | 0,81 | 4,3 | 15,4 | 55,4 | 37,5 | 48,2 | -4,2 | 7350 | 0,7 | 20,00 | 11,12 | 11,9 |
| **Domtar** | UFS | 38,57 | -0,22 | -0,6 | 49,4 | 90,2 | 55,3 | -45,2 | -22,7 | 467 | 0,0 | 72,84 | 7,80 | – |
| **Exfo** | EXF | 3,31 | -0,01 | -0,3 | -2,4 | -20,2 | -14,9 | -30,9 | -17,5 | 700 | 0,0 | 5,21 | 2,46 | 38,0 |
| **Garda World** | GW | 4,72 | -0,45 | -8,7 | -6,7 | -6,3 | 208,5 | -61,0 | -40,4 | 1633 | 0,0 | 12,75 | 0,57 | – |
| **Gaz Métro** | GZM.UN | 15,76 | 0,61 | 4,0 | 4,6 | 7,1 | 19,8 | -0,8 | 4,9 | 397 | 7,9 | 16,07 | 10,63 | 11,9 |
| **Genivar** | GNV.U | 24,90 | -0,45 | -1,8 | 4,5 | -4,2 | -1,2 | -3,1 | 32,0 | 491 | 6,0 | 26,53 | 16,19 | 12,0 |
| **George Weston** | WN | 57,43 | 0,04 | 0,1 | -1,4 | -4,3 | -4,2 | 20,8 | -8,0 | 1448 | 2,5 | 68,72 | 47,11 | 15,0 |
| **Gestion ACE Aviation** | ACE.A | 4,35 | 0,00 | 0,0 | -12,3 | -18,8 | -35,6 | -58,9 | -37,3 | 699 | 0,0 | 10,77 | 2,42 | – |
| **GLV** | GLV.A | 7,35 | -0,14 | -1,9 | -3,3 | 8,1 | -5,2 | -38,8 | – | 518 | 0,0 | 12,75 | 3,76 | 13,1 |
| **Goodfellow** | GDL | 8,35 | 0,00 | 0,0 | 11,3 | 7,7 | 12,8 | -13,0 | -10,6 | 8 | 3,6 | 9,80 | 5,52 | 8,0 |
| **Hartco** | HCI | 2,03 | 0,02 | 1,0 | -3,8 | 6,8 | -32,3 | -49,9 | -2,5 | 61 | 0,0 | 4,40 | 1,52 | 6,5 |
| **Héroux-Devtek** | HRX | 4,70 | 0,10 | 2,2 | 0,6 | 6,8 | 68,5 | -30,9 | -0,6 | 272 | 0,0 | 7,34 | 2,45 | 7,3 |
| **Iamgold** | img | 15,03 | 1,90 | 14,5 | 28,1 | 29,3 | 97,8 | 143,6 | 7,3 | 22791 | 0,5 | 16,09 | 2,93 | 37,3 |
| **Industrielle Alliance** | IAG | 28,95 | -0,60 | -2,0 | -6,2 | 13,0 | 24,2 | -19,1 | -1,7 | 2003 | 3,4 | 38,49 | 13,75 | 120,6 |
| **Intact (Corporation financière)** | IFC | 32,74 | -1,14 | -3,4 | -6,5 | -4,7 | 3,6 | -15,5 | -14,0 | 4549 | 3,9 | 43,05 | 26,03 | 11,4 |
| **IPL** | IPI.A | 2,55 | 0,36 | 16,4 | 15,9 | 3,2 | 53,6 | -25,4 | -20,8 | 109 | 0,0 | 3,70 | 1,10 | 9,8 |
| **Jean Coutu (Groupe)** | PJC.A | 9,78 | -0,05 | -0,5 | -3,6 | 6,3 | 17,8 | 18,4 | -4,7 | 3576 | 1,8 | 10,94 | 6,01 | 42,6 |
| **Lassonde (Industries)** | LAS.A | 40,74 | 0,49 | 1,2 | 6,5 | 5,6 | 25,1 | -13,3 | 4,8 | 30 | 2,7 | 47,00 | 31,00 | 10,0 |
| **Le Château** | CTU.A | 11,14 | -0,46 | -4,0 | -4,7 | 12,9 | 49,5 | -18,1 | 12,8 | 261 | 6,3 | 14,24 | 6,31 | 7,2 |
| **Manuvie (Financière)** | MFC | 21,57 | -1,13 | -5,0 | -17,5 | -9,6 | 3,7 | -42,4 | -13,1 | 81339 | 2,4 | 39,40 | 9,02 | – |
| **Magasins Hart** | HIS | 1,44 | 0,13 | 9,9 | 9,9 | 0,7 | 25,2 | -36,8 | -31,9 | 47 | 0,0 | 2,28 | 0,60 | 28,8 |
| **Mega Brands** | MB | 0,51 | 0,04 | 7,4 | -10,5 | -7,3 | 41,7 | -79,9 | -72,1 | 1648 | 0,0 | 2,99 | 0,26 | – |
| **Metro** | MRU.A | 35,42 | -1,18 | -3,2 | 4,2 | 0,2 | -4,3 | 33,3 | 6,0 | 4602 | 1,6 | 40,00 | 26,37 | 11,4 |
| **Mines Agnico-Eagle** | AEM | 73,15 | 8,99 | 14,0 | 12,8 | 10,3 | 16,5 | 34,9 | 19,9 | 7359 | 0,3 | 73,72 | 26,60 | 240,0 |
| **Molson Canada** | TPX.B | 52,72 | 1,72 | 3,4 | 5,1 | 3,9 | -10,9 | 5,4 | 13,0 | 63 | 2,0 | 60,00 | 40,25 | – |
| **Pages Jaunes (Fonds de revenu)** | YLO.U | 4,85 | -0,24 | -4,7 | -4,7 | -10,2 | -27,5 | -48,4 | -22,3 | 25845 | 16,5 | 10,15 | 4,00 | 5,3 |
| **Power Corporation du Canada** | POW | 27,96 | -0,88 | -3,1 | -9,5 | 7,5 | 24,7 | -14,8 | -0,9 | 9140 | 4,1 | 33,98 | 14,70 | 13,3 |
| **Quebecor** | QBR»B | 23,91 | -0,97 | -3,9 | 22,6 | 32,1 | 21,8 | -11,4 | -4,1 | 1323 | 0,8 | 30,31 | 13,80 | 7,3 |
| **Quincaillerie Richelieu** | RCH | 19,26 | 0,01 | 0,1 | -3,2 | 11,3 | 10,2 | -1,0 | -1,8 | 123 | 1,7 | 22,86 | 13,56 | 13,8 |
| **RBC** | RY | 56,40 | 0,30 | 0,5 | 8,9 | 25,8 | 56,2 | 16,3 | 9,0 | 48375 | 3,5 | 57,63 | 25,52 | 18,6 |
| **Reitmans (Canada)** | RET.A | 15,25 | -0,03 | -0,2 | 5,9 | 22,0 | 30,9 | -4,4 | -5,7 | 953 | 4,7 | 16,80 | 8,09 | 15,1 |
| **Rogers Communications** | RCI.B | 30,80 | 0,56 | 1,9 | 4,5 | -5,2 | -15,8 | -13,7 | 4,2 | 21888 | 3,8 | 38,29 | 25,40 | 15,0 |
| **Rona** | RON | 14,30 | 0,18 | 1,3 | 1,1 | 15,7 | 19,2 | 7,0 | -13,4 | 3491 | 0,0 | 14,97 | 10,00 | 11,3 |
| **Saputo** | SAP | 26,87 | -1,13 | -4,0 | 7,7 | 24,4 | 21,2 | 0,8 | 15,1 | 3331 | 2,2 | 28,56 | 18,38 | 18,5 |
| **Sears Canada** | SCC | 20,35 | -0,11 | -0,5 | -0,5 | 1,7 | 13,8 | -3,7 | -1,0 | 255 | 0,0 | 24,48 | 15,00 | 9,6 |
| **SNC-Lavalin (Groupe)** | SNC | 47,84 | 0,28 | 0,6 | 2,7 | 16,7 | 20,5 | 4,2 | 16,8 | 5053 | 1,3 | 50,34 | 26,00 | 24,3 |
| **Sportscene (Groupe)** | SPS.A | 10,10 | 0,00 | 0,0 | -3,9 | -8,2 | -8,6 | -24,3 | – | 1 | 5,9 | 14,75 | 9,50 | 8,9 |
| **Sun Life (Financière)** | SLF | 31,79 | -0,62 | -1,9 | -15,2 | 5,7 | 11,8 | -20,6 | -7,9 | 17816 | 4,5 | 41,96 | 14,97 | – |
| **TELUS** | T | 34,43 | 0,53 | 1,6 | 8,5 | 5,1 | -7,4 | -17,0 | -10,7 | 8005 | 5,5 | 43,66 | 29,12 | 9,7 |
| **Tembec** | TMB | 0,85 | -0,06 | -6,6 | 49,1 | 30,8 | -11,5 | -57,5 | -66,9 | 1416 | 0,0 | 3,54 | 0,50 | – |
| **Transat A.T.** | TRZ.B | 13,22 | -1,53 | -10,4 | 17,4 | 31,8 | 8,8 | -31,3 | -17,8 | 541 | 0,0 | 20,50 | 6,51 | – |
| **Transcontinental** | TCL.A | 9,61 | 0,03 | 0,3 | 9,8 | 16,5 | -3,4 | -33,7 | -18,3 | 1114 | 3,3 | 15,50 | 5,42 | 6,3 |
| **TransForce** | TFI | 7,60 | -0,24 | -3,1 | 3,0 | 23,6 | 83,1 | -9,6 | -12,2 | 2033 | 5,3 | 8,59 | 2,78 | 9,3 |
| **Uni-Sélect** | UNS | 27,75 | 0,75 | 2,8 | 5,7 | 5,6 | 21,0 | 18,4 | -1,8 | 166 | 1,7 | 29,00 | 18,20 | 10,5 |
| **Velan** | VLN | 12,50 | -0,50 | -3,8 | -3,1 | 5,4 | 9,6 | -3,8 | -2,2 | 34 | 2,6 | 13,51 | 10,00 | – |
| **Wajax (Fonds de revenu)** | WJX.U | 16,65 | -1,20 | -6,7 | -13,6 | 10,3 | -21,1 | -51,0 | -13,2 | 463 | 10,8 | 34,80 | 10,95 | 4,9 |

| Multinationales présentes au Québec | Symb. boursier | Devise | Ferm. 4 sept. | Variation 1 semaine $ | 1 semaine % | 1 mois % | 3 mois % | En 2009 % | 1 an % | Rend. ann. 3 ans % | Div. ann. % | 52 semaines Haut | 52 semaines Bas | Ratio cours-bén. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Alcoa Can. (Alcoa, New York)** | AA | $ US | 12,18 | -0,3 | -2,6 | -5,1 | 13,9 | 8,2 | -57,4 | -23,0 | 1,0 | 30,18 | 4,97 | – |
| **AXA Can. (AXA ADS, New York)** | AXA | $ US | 22,28 | -0,5 | -2,1 | 0,9 | 8,6 | -0,8 | -28,2 | -13,0 | 2,1 | 36,00 | 7,20 | – |
| **Bell Helicopter (Textron, New York)** | TXT | $ US | 17,07 | 1,4 | 8,9 | 18,2 | 39,1 | 23,1 | -56,4 | -24,5 | 0,5 | 41,14 | 3,57 | 11,6 |
| **Bridgestone Firestone Can. (Bridgestone, Tokyo)** | | Yens | 1646,00 | -84,0 | -4,9 | -1,9 | 16,1 | 24,0 | -17,4 | -10,6 | 1,0 | 2170,00 | 1094,00 | – |
| **Bureau en Gros (Staples, Nasdaq)** | SPLS | $ US | 21,41 | -0,6 | -2,6 | 0,6 | 4,4 | 19,5 | -13,0 | -0,8 | 1,5 | 26,43 | 13,57 | 18,5 |
| **Coca-Cola (Coca-Cola, New York)** | KO | $ US | 49,95 | 0,9 | 1,8 | 0,9 | 0,4 | 10,3 | -3,4 | 6,5 | 3,3 | 55,77 | 37,44 | 16,4 |
| **Compass Can. (Compass Group PLC, Londres)** | CPG | Livre | 336,60 | 10,5 | 3,2 | 2,7 | -2,8 | -2,2 | -4,0 | 13,3 | 3,7 | 375,00 | 235,50 | 13,4 |
| **Costco (Les entrepôts) (Costco, Nasdaq)** | COST | $ US | 55,47 | 3,7 | 7,1 | 12,1 | 15,9 | 5,7 | -17,7 | 6,6 | 1,3 | 71,00 | 38,17 | 20,5 |
| **CSC Canada (Computer Sciences, NY, CSC)** | CSC | $ US | 48,54 | -1,1 | -2,3 | -0,5 | 11,0 | 38,1 | 9,5 | 1,0 | 0,0 | 50,41 | 23,93 | 12,1 |
| **DMR Conseil (Fujitsu LTD ADR, Tokyo)** | FJTSY.PK | $ US | 600,00 | -31,0 | -4,9 | -0,5 | 21,2 | 39,9 | -15,4 | -12,4 | 1,0 | 732,00 | 303,00 | – |
| **Electrolux (Electrolux AB, Stockholm)** | | Cour. | 153,25 | 0,8 | 0,5 | 15,7 | 56,4 | 129,6 | 78,2 | 18,5 | 0,0 | 157,00 | 52,00 | 63,6 |
| **Ericsson Can. (LM Ericsson ADR, Nasdaq)** | ERIC | $ US | 9,73 | 0,0 | 0,3 | -1,5 | 6,3 | 24,6 | -7,6 | -13,8 | 1,6 | 10,90 | 5,49 | 20,7 |
| **Esterline CMC Électronique (Esterline, NY, ESL)** | ELS | $ US | 39,80 | -1,5 | -3,7 | -8,2 | -5,2 | 3,8 | -20,3 | -1,9 | 3,0 | 56,01 | 22,61 | 56,1 |
| **Falconbridge (Xstrata PLC, Londres)** | XTA | Livre | 833,00 | 41,0 | 5,2 | -1,7 | 18,4 | 129,9 | -43,6 | -12,1 | 0,0 | 1578,81 | 288,75 | 49,1 |
| **Financière Standard Life (Stand. Life PLC, Londres)** | | Livre | 194,90 | -2,8 | -1,4 | -0,5 | 4,3 | -3,5 | -18,9 | -5,5 | 6,1 | 320,00 | 123,50 | – |
| **Goodyear Can. (Goodyear Tire, New York)** | GT | $ US | 16,35 | 0,2 | 0,9 | -9,8 | 33,9 | 173,9 | -20,3 | 5,9 | 0,0 | 21,50 | 3,17 | – |
| **Home Depot Can. (Home Depot, New York)** | HD | $ US | 27,03 | -0,7 | -2,4 | 2,8 | 10,0 | 17,4 | -5,4 | -4,8 | 3,3 | 30,74 | 17,05 | 16,6 |
| **IBM Can. (IBM, New York)** | IBM | $ US | 117,46 | -0,8 | -0,6 | -1,8 | 10,5 | 39,6 | 2,1 | 14,8 | 1,9 | 124,00 | 69,50 | 12,6 |
| **Kraft Can. (Kraft Foods, New York)** | KFT | $ US | 28,10 | -0,2 | -0,8 | -0,8 | 3,9 | 4,7 | -11,4 | -2,8 | 4,1 | 34,97 | 20,81 | 14,9 |
| **L'Oréal Can. (L'Oréal, France)** | OR | Euro | 65,56 | -3,9 | -5,7 | 10,7 | 18,6 | 5,2 | -5,8 | -4,4 | 2,2 | 78,50 | 46,00 | 21,6 |
| **Labatt (La brasserie) (InBev, Bruxelles)** | ABI | Euro | 29,11 | -0,5 | -1,7 | 7,3 | 18,1 | 75,5 | -2,2 | 7,2 | 0,7 | 31,08 | 9,96 | 23,3 |
| **McDonald's du Canada (Mcdonald, New York)** | MCD | $ US | 56,14 | 0,1 | 0,1 | 2,1 | -6,8 | -9,7 | -6,5 | 19,2 | 3,6 | 65,47 | 45,79 | 15,1 |
| **Merck (Frosst Can.) (Merck, New York)** | MRK | $ US | 30,70 | -1,6 | -5,0 | 2,9 | 15,5 | 1,0 | -10,2 | -5,3 | 5,0 | 35,85 | 20,05 | 9,4 |
| **Mittal Can. (Arcelor Mittal, New York)** | MT | $ US | 35,79 | -1,0 | -2,6 | -5,8 | 2,9 | 45,5 | -45,4 | 3,8 | 1,8 | 69,31 | 15,44 | – |
| **Rio Tinto Alcan (Rio Tinto PLC, Londres)** | RIO | Livre | 2415,50 | 43,5 | 1,8 | -6,0 | 7,5 | 96,2 | -34,6 | 3,8 | 0,0 | 3990,08 | 821,97 | 116,3 |
| **Rolls-Royce Can. (Rolls-Royce Group, Londres)** | RR | Livre | 454,10 | 2,2 | 0,5 | 10,1 | 40,6 | 38,9 | 24,8 | 3,7 | 0,0 | 461,70 | 231,13 | 41,2 |
| **Securitas Can. (Securitas AB, Stockholm)** | | Cour. | 66,20 | -3,5 | -5,0 | 1,1 | 5,1 | 3,0 | -6,1 | -1,4 | 4,4 | 74,50 | 53,12 | 13,2 |
| **Thomas & Betts (Thomas Betts, New York)** | TNB | $ US | 28,09 | -0,5 | -1,6 | 2,1 | -13,6 | 16,9 | -34,9 | -15,0 | 0,0 | 45,84 | 15,79 | 9,9 |
| **UAP (Genuine Parts, New York)** | GPC | $ US | 35,85 | -1,7 | -4,4 | 0,5 | 2,9 | -5,3 | -13,6 | -1,0 | 4,5 | 44,20 | 24,93 | 13,9 |
| **Ubisoft (Ubisoft, Paris)** | | Euro | 12,87 | 0,6 | 5,1 | 2,8 | -17,3 | -7,7 | -58,3 | 7,0 | 0,0 | 31,33 | 9,66 | 17,4 |
| **UPS Can. (UPS, New York)** | UPS | $ US | 53,81 | 0,1 | 0,2 | -0,5 | 5,5 | -2,4 | -16,1 | -6,3 | 3,3 | 70,00 | 37,99 | 19,2 |
| **Veolia Service à l'environnement (Veolia, New York)** | VE | $ US | 34,08 | -0,9 | -2,4 | -2,8 | 10,2 | 7,5 | -29,7 | -12,2 | 4,2 | 50,38 | 19,14 | – |
| **Wal-Mart Can. (Wal-Mart, New York)** | WMT | $ US | 51,68 | 0,6 | 1,1 | 3,7 | 1,6 | -7,8 | -13,5 | 6,3 | 2,1 | 63,85 | 46,25 | 15,0 |
| **Wyeth Can. (Wyeth, New York)** | WYE | $ US | 47,90 | -0,1 | -0,1 | 2,0 | 8,3 | 27,7 | 16,7 | 1,7 | 2,5 | 48,30 | 28,06 | 13,3 |

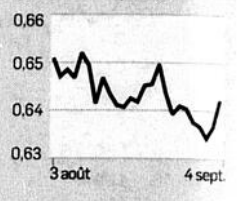
**1** Les plus importants employeurs au Québec inscrits en Bourse, selon le classement Les Affaires 500.

## Le dollar canadien

**EN DOLLAR US**
4-09-2009 : **0,9186 $**
UN MOIS : **– 2,56 %**




**EN EURO**
4-09-2009 : **0,6423 $**
UN MOIS : **– 2,04 %**




## Marchés monétaires

| CANADA | | 7 sept. | 10 août |
|---|---|---|---|
| Taux d'escompte Banque du Can. (21 avril 09) [1] | | 0,50 | 0,50 |
| Taux cible des prêts à un jour (21 avril 09) [1] | | 0,25 | 0,25 |
| Taux préférentiel (21 avril 09) [1] | | 2,25 | 2,25 |
| Bons du Trésor | (3 mois)[2] | 0,20 | 0,24 |
| Bons du Trésor | (6 mois)[2] | 0,31 | 0,34 |
| Acceptations bancaires 3 mois | (3 mois)[2] | 0,44 | 0,44 |
| Argent à demande[2] | | 0,25 | 0,25 |
| **ÉTATS-UNIS** | | **7 sept.** | **10 août** |
| Taux d'escompte (16 déc. 08) [1] | | 0,50 | 0,50 |
| Taux cible des Federal Funds (16 déc. 08) [1] | | 0,25 | 0,25 |
| Taux préférentiel (16 décembre 08) [1] | | 3,25 | 3,25 |
| Bons du Trésor | (3 mois) | 0,158 | 0,173 |
| | (6 mois) | 0,251 | 0,273 |
| Papier commercial | (90 jours) | 0,42 | 0,51 |
| Eurodollars | (90 jours) | 0,55 | 0,80 |

**1** Date du dernier changement. **2** Achat minimum de 1 M$.

## Rendement des obligations

(En %, selon l'échéance en nombre d'années)

| | 1 | 5 | 10 | 20 | 30 |
|---|---|---|---|---|---|
| Gouvernement du Canada | 0,55 | 2,61 | 3,38 | 4,02 | 3,90 |
| Province d'Ontario | 0,70 | 3,09 | 4,14 | 4,83 | 4,74 |
| Province de Québec | 0,90 | 3,16 | 4,29 | 4,95 | 4,87 |
| Municipalités du Québec | 1,10 | 3,66 | 4,84 | 5,50 | 5,42 |
| Entreprises can. (A) | 1,22 | 4,25 | 5,43 | 6,15 | 6,08 |
| Oblig. démembrées Canada[1] | 0,60 | 2,64 | 3,77 | 4,31 | 3,94 |
| Oblig. démembrées Québec[1] | 0,75 | 3,19 | 4,68 | 5,24 | 4,91 |
| Gouvernement des États-Unis | 0,47 | 2,36 | 3,44 | 3,98 | 4,27 |

Rendements offerts aux institutions. Le rendement pour l'échéance d'un an suppose le versement semi-annuel des intérêts. En fonction d'un versement annuel des intérêts, le rendement à l'échéance serait moins élevé. **1** Une obligation démembrée est une obligation dont les coupons et le résidu sont vendus séparément en fonction d'une valeur entièrement escomptée.

Source : Fiera Capital

## Baromètre des ressources

| | Ferm.[1] 7-09-2009 | Variation 1 sem. % | 2009 % | 1 an % |
|---|---|---|---|---|
| **MÉTAUX** | | | | |
| Aluminium ($ US la livre) | 0,83 | -1,83 | 21,56 | -29,51 |
| Argent ($ US l'once) | 16,75 | 13,64 | 55,24 | 35,30 |
| Cuivre ($ US la livre) | 2,86 | -2,32 | 107,59 | -8,87 |
| Nickel ($ US la livre) | 8,05 | -9,44 | 64,15 | -4,39 |
| Or ($ US l'once)2 | 993,00 | 3,92 | 14,17 | 22,82 |
| Palladium ($ US l'once)2 | 292,00 | 0,88 | 39,76 | -9,52 |
| Platine ($ US l'once)2 | 1 255,00 | 1,04 | 58,70 | 5,42 |
| Plomb ($ US la livre) | 1,07 | 11,07 | 147,89 | 30,26 |
| Uranium ($ US la livre)3 | 46,00 | -2,13 | -14,81 | -28,68 |
| Zinc ($ US la livre) | 0,85 | 1,48 | 59,54 | 8,97 |
| **PÉTROLE ET GAZ** | | | | |
| Brent ($US le baril, livré à Montréal) | 68,37 | -8,01 | 51,80 | -36,32 |
| Essence (NYMEX ¢ US par gallon) | 180,63 | -5,64 | 79,61 | -37,13 |
| Gaz naturel ($ le gj, en Alberta) | 1,86 | -7,46 | -70,43 | -67,93 |
| **BOIS D'ŒUVRE** | | | | |
| 2x4 sap., pin, épin. ($ US / 1000 pmp)[4] | 296,00 | -0,34 | 4,96 | -20,00 |
| Panneaux OSB ($ US par 1 000 pi.2)[5] | 199,00 | 0,00 | 0,00 | -20,40 |
| **PÂTES ET PAPIERS** | | | | |
| Pâte kraft blanchie ($ US la tonne)[6] | 719,52 | 0,00 | -2,57 | -18,81 |
| Papier journal stand. ($ US la tonne)[7] | 445,89 | -1,62 | -40,52 | -36,92 |
| **INDICE RJ/CRB** | | | | |
| | 248,30 | -2,12 | 8,17 | -32,47 |

**1** Prix des métaux au Marché des métaux de Londres (LME) (sauf indication contraire). **2** Prix à Londres, 2e 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 Fœx Indexes. **7** Indice de prix PIX US Newsprint 30 lb calculé par Fœx Indexes.

Source : Bloomberg

Ces rendements réfèrent à la fermeture du 4-09-2009.

# dossiers



FUSIONS ET ACQUISITIONS

## EST-CE LE TEMPS D'ACHETER ?

Les transactions pourraient reprendre, maintenant que l'économie va mieux.

Des conseils d'experts pour prendre les bonnes décisions.

p. 46

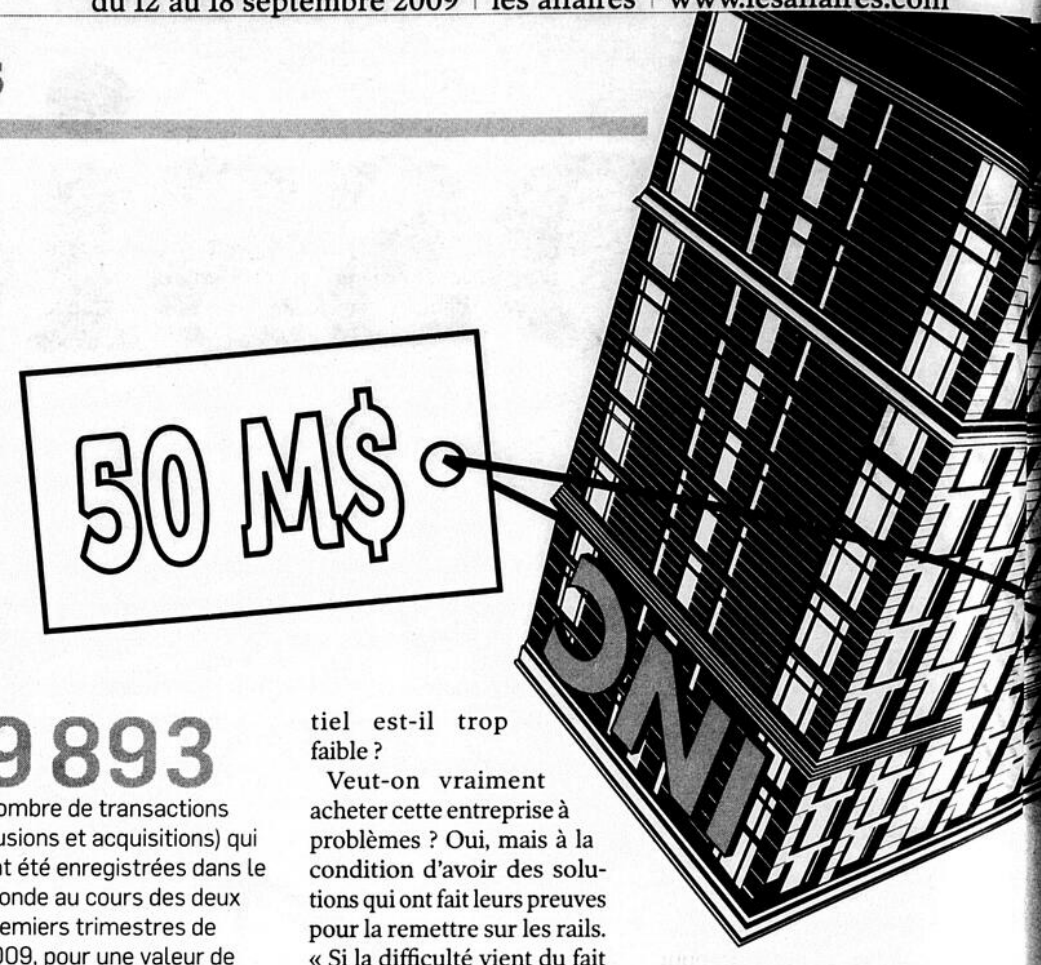
## Technologies de fabrication

Comment être plus efficace après la crise. p. 52

## Vision durable Immobilier

Logement social, entrepôt industriel et hôtel vert, les constructions LEED sont partout au Québec. p. 55

# Cinq conseils pour acheter sans se tromper




**Transactions.** Maintenant que le spectre de la crise économique s'éloigne, les fusions-acquisitions reprendront de plus belle.

par Lisa Marie Noël > dossiers@transcontinental.ca

Le bal des fusions-acquisitions retrouve un peu vigueur, après s'être presque entièrement arrêté, l'hiver dernier.

La chute du secteur a été importante, rappelle Mergerstat. La valeur des transactions au dernier trimestre de 2008, au plus fort de la crise économique, a totalisé 8,38 milliards de dollars au Canada, par rapport à un volume de 38,9 milliards pour le trimestre précédent, soit juste quelques mois auparavant.

Tous les espoirs sont permis, croient les optimistes qui parlent de la récession la plus courte de l'histoire ! Le marché a repris du mieux ce printemps, les banques se sont remises à prêter et les fonds d'investissement privé, qui ont été peu actifs pendant la crise, sont maintenant mieux disposés.

Maintenant que l'économie montre des signes d'amélioration tant au Canada (croissance du PIB de 0,1 % en juin, création de 27 000 emplois en août) qu'aux États-Unis, dont l'indice ISM manufacturier qui vient de franchir la barre des 50 points, on peut penser que la valse des fusions-acquisitions pourrait reprendre de plus belle. Voici des conseils d'experts avant de se lancer à l'assaut.

## 1 Miser sur des entreprises affaiblies... mais pas trop

« Les sociétés qui ont été affaiblies par la situation économique représentent des cibles potentiellement intéressantes pour une entreprises dont la situation financière est solide », indique Nicolas Marcoux, associé responsable des services-conseils en transactions chez PricewaterhouseCoopers.

« Il y a de bonnes occasions du côté des entreprises qui n'ont pas le choix de se mettre en vente, mentionne Clemens Mayr, associé chez McCarthy Tétrault. Il y a beaucoup d'activité en ce moment chez des sociétés qui sont au bord de la faillite ou qui se placent sous la protection de la loi. »

Il cite le cas de Mecachrome, une entreprise québécoise de conception et de fabrication de pièces d'avions et d'automobiles qui est sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers. L'imprimeur Quebecor World s'est aussi protégé contre ses créanciers au début 2008, puis s'est fait courtiser par un concurrent américain, RR Donnelley. Elle a refusé son offre.

## 2 Apporter une solution aux problèmes

Avant d'acheter une entreprise en difficulté, il faut comprendre comment elle en est arrivée là. A-t-elle accumulé trop de dettes ? Ses activités sont-elles inefficaces ? Son positionnement concurrentiel est-il trop faible ?

Veut-on vraiment acheter cette entreprise à problèmes ? Oui, mais à la condition d'avoir des solutions qui ont fait leurs preuves pour la remettre sur les rails. « Si la difficulté vient du fait que la société avait un mauvais réseau de distribution et que nous en avons un très bon, on apporte la solution au problème qui a causé la difficulté. Même chose si le problème est de nature technologique. Si une entreprise qui développe des voitures éprouve des difficultés à cause de son mauvais moteur, un fabricant de moteur performant y trouvera son compte », illustre M. Mayr.

**9 893**

Nombre de transactions (fusions et acquisitions) qui ont été enregistrées dans le monde au cours des deux premiers trimestres de 2009, pour une valeur de 759 milliards de dollars.

Source : Bloomberg

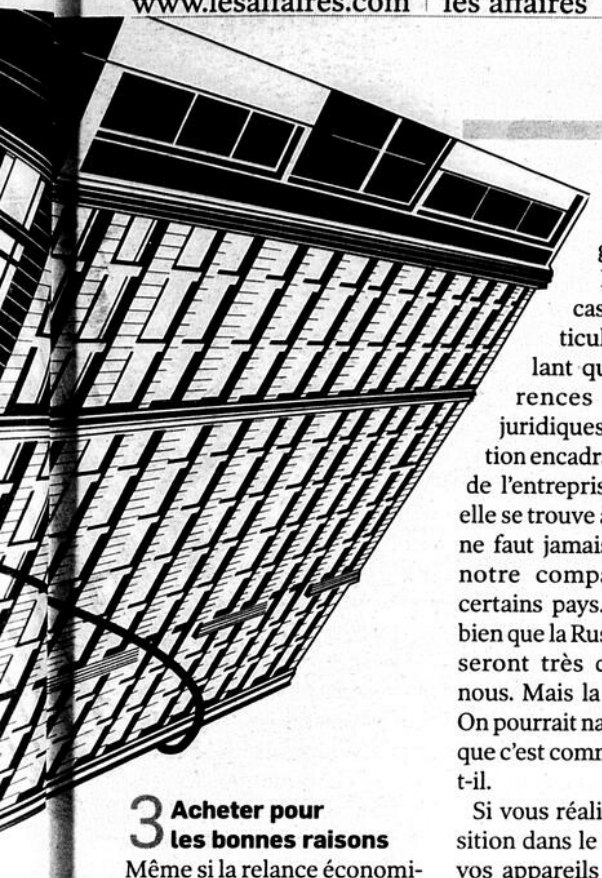


Maître dans notre domaine.

Ogilvy Renault agit à titre de conseiller juridique principal dans le cadre de nombreuses opérations internationales parmi les plus importantes du Canada. C'est pourquoi nous avons remporté le titre de Meilleur cabinet d'avocats au Canada deux années consécutives à l'occasion de l'*International Legal Alliance Summit & Awards* 2008 et 2009.

Droit des affaires | Litiges | Propriété intellectuelle | Droit de l'emploi et du travail
MONTRÉAL | OTTAWA | QUÉBEC | TORONTO | LONDRES
OGILVY RENAULT S.E.N.C.R.L., s.r.l. LLP ogilvyrenault.com

OGILVY RENAULT



### 3 Acheter pour les bonnes raisons

Même si la relance économique s'annonce timidement, on ne se lance pas dans une acquisition seulement pour profiter d'un prix alléchant. « Les bonnes transactions sont celles qui s'inscrivent dans une stratégie », rappelle l'avocat. Généralement, on achète pour accroître son offre de produits ou pour procéder à une expansion géographique.

Dans ce dernier cas, il faut être particulièrement vigilant quant aux différences de cultures juridiques et à la législation encadrant les activités de l'entreprise convoitée si elle se trouve à l'étranger. « Il ne faut jamais présumer de notre compatibilité avec certains pays. On s'imagine bien que la Russie ou la Chine seront très différentes de nous. Mais la France aussi ! On pourrait naïvement croire que c'est comme ici », ajoute-t-il.

Si vous réalisez une acquisition dans le but d'exporter vos appareils électroniques en Europe, vous devrez respecter certaines normes ou directives comme DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou RoHS (restriction de l'utilisation de certaines substances dangereuses).

Les cultures sont également différentes. Par exemple, il est normal pour les gens d'affaires chinois de vouloir renégocier un contrat après sa signature, alors que les Nord-Américains font les négociations avant de signer le contrat. Un chaos pour les non-initiés. Pour mieux s'y retrouver, Clemens Mayr conseille donc de se faire épauler très tôt dans le processus par un conseiller d'expérience, qui connait bien l'industrie, mais surtout qui exerce dans le territoire convoité.

### 4 S'assurer de la fidélité des employés et des clients

« Le plus important, lorsqu'on procède à une acquisition, est de prendre du recul pour comprendre ce qu'on achète : des parts de marché, une liste de clients, des connaissances, des technologies ? » suggère M. Marcoux.

Si vous achetez une technologie, vérifiez que les vendeurs possèdent les droits de propriété intellectuelle. Si vous devenez patron d'une nouvelle équipe d'experts d'une entreprise de service, assurez-vous que les employés ont envie de travailler avec vous. Il est possible pour un acheteur de tâter le terrain auprès des clients, fournisseurs et employés.

« On préconise la transparence et le dialogue avec l'ensemble des intervenants afin d'éviter les mauvaises surprises après la transaction », dit M. Marcoux. Tout en respectant les ententes de confidentialité, un acquéreur peut discuter avec les clients de l'entreprise convoitée pour connaître leur opinion. Continueront-ils à traiter avec l'entreprise si elle change de mains ? Ont-ils des inquiétudes à cet égard ? Ce sont des questions légitimes que tout investisseur est en droit de se poser.

### 5 Trouver les bons outils de financement

Le financement redevient accessible pour les acheteurs. « Les banques sont plus ouvertes à financer des acquisitions, contrairement à il y a six mois, ce qui facilite beaucoup la possibilité de mettre en place une structure de financement pour faire des acquisitions », dit Nicolas Marcoux, de PricewaterhouseCoopers.

Les acquéreurs peuvent se tourner vers des fonds d'investissement privé qui ont maintenant des capitaux disponibles. À cause du contexte économique difficile, ils ont effectué peu de transactions depuis un an. « On parle de centaine de millions de dollars au Canada qui ont été laissées sur le banc, fait savoir M. Marcoux. Les fonds d'investissement privé nord-américains ont de l'argent à placer et cela stimule l'activité. Ils ont commencé à clôturer des transactions depuis le mois de mai 2009. »

Outre le financement traditionnel, les banques ont plusieurs outils à proposer. « Beaucoup d'acquisitions en ce moment se font par financement sur actif. C'est un mode de financement très populaire aux États-Unis, et depuis plus longtemps qu'au Canada. Les banques à charte, comme BMO, la Royale, la Scotia ou la TD, se sont dotées de ce produit financier », précise M. Marcoux.

Le financement sur actif est une forme de prêt qui repose sur les biens de l'entreprise, principalement sur les créances, les stocks, le matériel, l'équipement et les biens immobiliers. Il permet ainsi des avances de fonds supérieures aux prêts classiques.

La meilleure façon d'obtenir du financement reste cependant d'avoir un bon projet d'affaires à présenter aux investisseurs. « Il y a toujours eu de l'argent pour les bons projets, même durant la dernière année quand le crédit était plus difficile. Si le prix est justifié, si l'acquisition cadre bien dans votre plan d'affaires et si vous êtes un dirigeant expérimenté et capable d'exécuter votre stratégie, le financement sera disponible », assure Mathieu Gauvin, vice-président, de RSM Richter Chamberland. ■

## Des secteurs porteurs

**Technologies vertes**

Il y aura de l'activité dans le secteur des technologies propres, comme les énergies solaire et éolienne, soutient Clemens Mayr, associé chez McCarthy Tétrault. « Il y a un mouvement mondial vers des énergies de rechange en vue de réduire notre dépendance au pétrole. Beaucoup d'argent a été investi dans des technologies qui peuvent rendre les systèmes en place plus efficaces, comme des capteurs solaires qui génèrent deux fois plus d'énergie », dit-il.

Ce secteur est encore jeune. Plusieurs entreprises sont en démarrage ou en croissance, une situation propice aux fusions. « Beaucoup d'idées essaiment à droite et à gauche. Ces gens auront avantage à travailler ensemble à des projets identiques ou complémentaires plutôt que de travailler en concurrence », dit Joëlle Noreau, économiste principale au Mouvement Desjardins.

**Les produits du bois**

Les transactions se sont fait rares dans ce secteur depuis quatre ans. Les activités devraient reprendre aussitôt que le marché de la construction ira mieux aux États-Unis. « Les signes positifs se multiplient. Les titres des constructeurs de maisons aux États-Unis étaient en forte hausse à la fin de l'été », indique Pierre Lacroix, analyse financier, matériaux et secteurs diversifiés, chez Valeurs mobilières Desjardins.

Il y aura des gains à faire dans le secteur, croit Yanick Desnoyers, économiste principal à la Banque Nationale. « Les mises en chantier aux États-Unis augmenteront forcément à cause de la démographie. De 400 000 à 500 000 unités sont produites en ce moment, ce qui est bien en dessous des besoins, qui sont de 1,2 million d'unités par année », note-t-il.

**Nouvelles technologies**

À court terme, on peut s'attendre à une forte demande pour les technologies de l'information et les applications logicielles. « Puisqu'on sort de la récession, les sociétés chercheront à se doter de nouvelles technologies pour se démarquer. Les ventes des entreprises de technologie devraient augmenter », croit Nicolas Marcoux, associé chez PricewaterhouseCoopers.

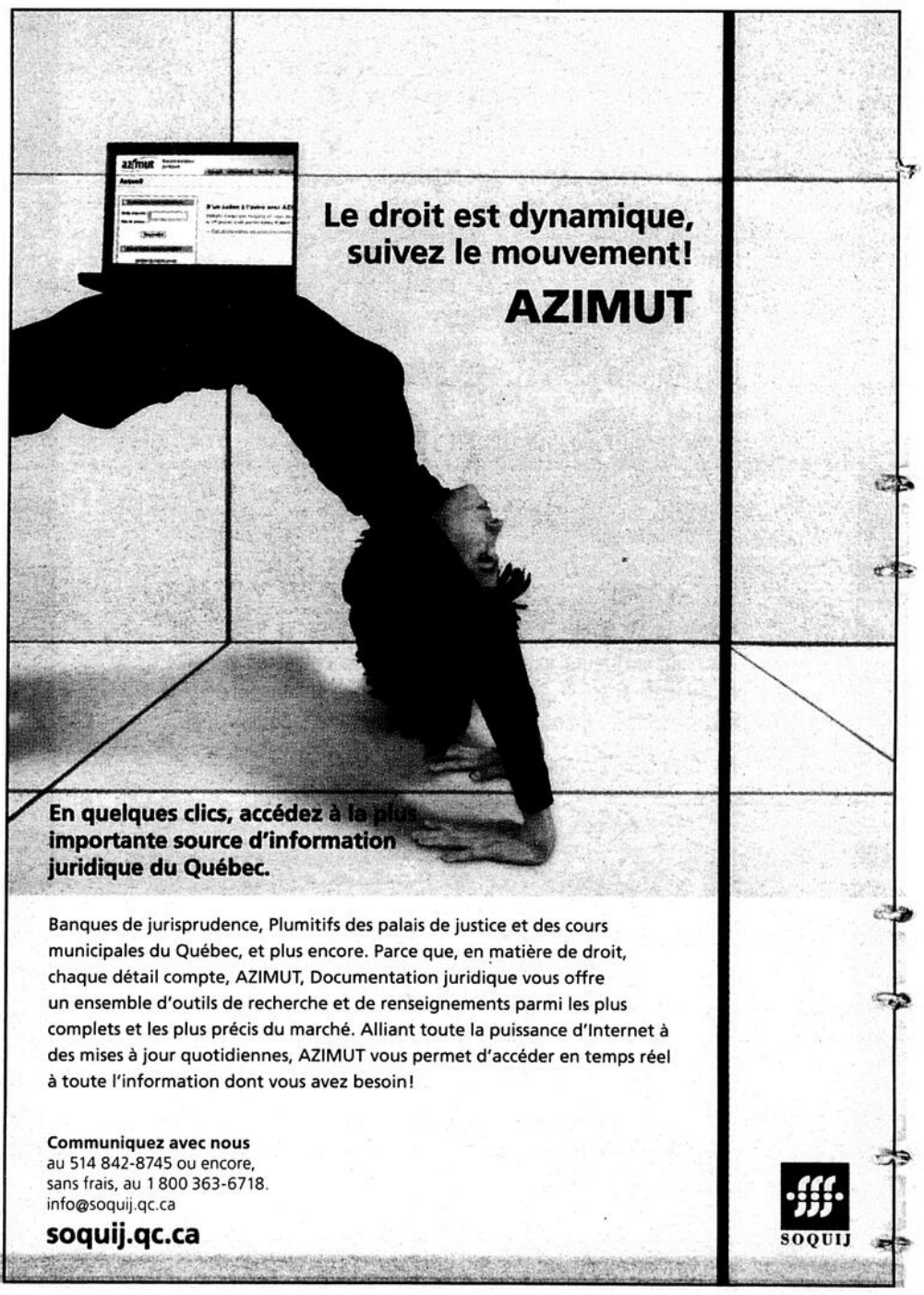
« Il y a eu des acquisitions dans la dernière année comme l'achat par GFI Solutions de Bell Solutions d'affaires, puis de Fortsum, en mai », indique Nicole Martel, directrice générale de l'Association québécoise des technologies (AQT). Des entreprises québécoises vont même acquérir des entreprises des États-Unis, touchées durement par la récession. C'est le cas d'Averna Technologies, qui a acheté son concurrent américain DAQTron, d'Atlanta, en avril.

**Et les plus risqués**

Certains secteurs sont à éviter, comme les pâtes et papiers. « Reprise ou pas, la demande mondiale de papier chute. Ce n'est pas une industrie où les entreprises connaîtront un essor », prévient M. Desnoyers.

Les entreprises manufacturières dans les textiles ou les produits métalliques ont des difficultés structurelles à cause, notamment, de la concurrence de la Chine. Mais il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain, souligne Mme Noreau, de Desjardins. Le textile, par exemple, a su innover et redéfinir ses orientations pour se démarquer des manufacturiers asiatiques. Au Québec, des entreprises développent de plus en plus de produits spécialisés, comme des tissus qui protègent contre la chaleur ou des textiles intelligents utilisés dans le domaine médical. Selon une étude du Centre des technologies textiles et géosynthétiques, 251 entreprises produisent des matières textiles au Québec, dont plus de 50 % œuvrent dans les textiles techniques et à valeur ajoutée. « D'ici 2010, le rythme de croissance annuelle de l'industrie des textiles techniques devrait être de 4 % », estime l'étude réalisé en 2008.

Un acheteur averti en vaut deux... **L.M.N.**



# Mettre en valeur son entreprise comme si c'était une maison

**Stratégie.** En présentant votre PME sous son meilleur jour, les adeptes du *business staging* sont convaincus qu'ils peuvent en accélérer le processus de vente.

par Lisa Marie Noël > dossiers@transcontinental.ca

Vous connaissez le *home staging*? Cette technique de mise en valeur a pour objectif de faciliter la vente d'une résidence en la montrant sous son meilleur jour. Pour les entreprises, on parle aujourd'hui de *business staging*. Encore peu connue chez nous, cette stratégie vise à accroître la valeur de l'entreprise et à accélérer le processus de vente. Car nul doute qu'une société bien établie dans son marché, présentant un bon bilan financier et pourvue d'équipement moderne et bien entretenu, trouvera plus facilement preneur...

Le Groupe de revalorisation d'entreprise Arsenault a vu le jour en 2006. Son fondateur, Jacques Arsenault, a plusieurs fois eu pour mandat au cours de sa carrière de comptable de revendre des entreprises pour le compte de leur propriétaire. Après avoir éprouvé l'efficacité du *home staging* dans la vente de sa propre résidence, il décide de se lancer dans l'aventure de la mise en valeur de l'entreprise. Selon lui, l'enjeu est de taille. « Près de 50 % des entrepreneurs songent à prendre leur retraite d'ici les cinq prochaines années. Plusieurs d'entre eux n'ont pas de plan précis quant à la relève ni à leur succession », explique-t-il. Il ajoute qu'on va donc très bientôt se retrouver dans un marché favorable aux acheteurs où les vendeurs devront apprendre à se démarquer.

Pour y parvenir, il propose aux propriétaires d'entreprise qui viennent le consulter d'effectuer une planification stratégique. « On révise les objectifs et les valeurs de la société, sa force motrice. On fait le ménage dans les finances, on s'assure qu'il n'y a aucun contentieux avec des fournisseurs, des clients, des employés, etc. Tout est mis en œuvre pour faciliter la transition avec un nouveau propriétaire. »

### Préparer l'équipe de direction

Quelques grands principes déterminent la réussite de cette opération séduction. Ainsi, l'équipe de direction est l'un des éléments les plus importants aux yeux des acheteurs. « Si vous êtes un


Avec mes avocats, c'est pas si compliqué!



En combinant leurs expertises en financement et en fiscalité, nos avocats spécialisés forment des équipes solides au service des entreprises. Ça donne confiance pour faire face aux défis.

DE GRANDPRÉ
VOTRE MEILLEUR ALLIÉ

DE GRANDPRÉ CHAIT S.E.N.C.R.L. / LLP
1000, RUE DE LA GAUCHETIÈRE OUEST, BUREAU 2900
MONTRÉAL (QUÉBEC) CANADA H3B 4W5 WWW.DEGRANDPRE.COM



ROBIC
+ DROIT
+ AFFAIRES
+ SCIENCES
+ ARTS

DEPUIS 1892
AVOCATS, AGENTS DE BREVETS
ET DE MARQUES DE COMMERCE

DROIT DES AFFAIRES, PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE.

**ROBIC** est un cabinet multidisciplinaire d'avocats et d'agents de brevets et de marques de commerce ayant une expertise reconnue, tant au Canada que dans le monde, dans les domaines de la propriété intellectuelle, du droit des nouvelles technologies et des affaires, incluant les fusions et acquisitions, les transferts de technologies, les licences et autres contrats spécialisés, tels les contrats de recherche et développement, de distribution, d'impartition, etc.

L'expertise à la fois juridique et scientifique de notre équipe fait sa renommée, et permet d'apporter à nos clients des solutions novatrices dans la protection, la gestion et la commercialisation de leurs actifs intangibles.

LEGER ROBIC RICHARD, S.E.N.C.R.L.
1001, Square-Victoria - Bloc E - 8e étage
Montréal

www.robic.ca

propriétare unique et l'homme à tout faire dans votre entreprise, personne ne voudra vous acheter parce qu'il n'y a pas de relève », explique Mathieu Gauvin, vice-président chez RSM Richter Chamberland.

C'est tout un problème quand le savoir-faire, l'histoire de l'entreprise et le développement de relations suivies avec les clients relèvent d'une seule personne : son propriétaire-dirigeant. Or, c'est lui qui quittera le bateau une fois la vente conclue. Cette situation rebute plusieurs acheteurs. Mais en se donnant du temps, en planifiant dès aujourd'hui la retraite qu'il souhaite prendre dans trois, quatre ou cinq ans, le propriétaire pourra mettre en place les mesures qui s'imposent.

Le défi de la relève est particulièrement aigu au Québec, paradis de la PME. « On a beaucoup d'entreprises familiales de taille moyenne qui devront passer les rênes. Certaines se sont dotées d'une équipe de direction, tandis que d'autres fonctionnent seulement avec le propriétaire fondateur », note Clemens Mayr, associé chez McCarthy Tétrault, à Montréal.

Pour attirer les acheteurs, mieux vaut donc se doter d'une équipe de direction expérimentée et autonome, prête à reprendre le flambeau. « Avoir une bonne équipe de direction permet à l'entreprise de survivre et de prospérer même après le départ de son propriétaire-dirigeant », indique M. Gauvin.

Nos experts donnent trois conseils : entourez-vous d'une bonne équipe, embauchez un directeur général et transmettez votre expérience.

### Identifier les acheteurs possibles

Si on connaît les besoins de nos acheteurs potentiels, on saura mieux comment préparer son plan de séduction. « Posez-vous des questions : Qui serait intéressé à m'acheter ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui me rendrait unique par rapport à mes concurrents pour cet acheteur potentiel ? » énunère M. Mayr.

Prenons l'exemple d'un fabricant de pièces qui cible un de ses clients comme acheteur potentiel en raison de la pièce unique qu'il a développée pour lui et qu'il a fait breveter il y a déjà quelque temps. En voyant son fournisseur se mettre en vente, le client ne prendra certainement pas le risque de voir la technologie passer aux mains d'un concurrents, et fera une offre.

### Diversifier ses clients

Une entreprise qui a seulement un ou deux clients principaux présente un niveau de risque plus élevé que celle qui a en a plusieurs.

Clemens Mayr donne l'exemple d'un fabriquant québécois de sièges pour véhicules récréatifs. Avec l'expansion des affaires de l'un de ses clients, les commandes ont augmenté.

Le fabricant a dû accroître sa capacité de production. « Il ne fabriquait plus 10 000, mais 200 000 sièges ! Ce seul client fournissait 70 % de ses revenus. Dans ce cas, l'acheteur risque gros si ce client décide d'aller voir ailleurs après l'acquisition », fait valoir M. Mayr.

« Si l'entrepreneur veut vendre dans quelques années, il devra penser à diversifer ses clients dès maintenant, car c'est un processus qui peut prendre un certain temps. Autre possibilité, il pourrait aussi penser à offrir d'autres produits que ceux qu'il offre déjà, l'objectif étant de diversifier ses clients et ses sources de revenus. Pour rassurer un nouveau propriétaire, l'entreprise pourrait avoir un contrat avec au moins ses deux ou trois principaux clients », conseille le juriste. ▮

*Avec la collaboration d'Emmanuelle Gril.*

CAIN LAMARRE
S.E.N.C.R.L./AVOCATS

Montréal
630, boul. René-Lévesque Ouest, bureau
Montréal (Québec) H3B 1S6
Tél. : 514 393-4580 | Téléc. : 514 393-95
info@clcw.ca

Québec
580, Grande Allée Est, bureau 440
Québec (Québec) G1R 2K2
Tél. : 418 522-4580 | Téléc. : 418 52
info@clcw.ca

Saguenay
255, rue Racine Est, bureau 600, case
Chicoutimi (Québec) G7H 6J6
Tél. : 418 545-4580 | Téléc. : 418 549
info@clcw.ca

Sherbrooke
311, rue Marquette, bureau 20
Sherbrooke (Québec) J1H 1M2
Tél. : 819 780-1515 | Téléc. : 819 780-1
info@clcw.ca

Rimouski
2, rue Saint-Germain Est, bureau 400, c
Rimouski (Québec) G5L 7C6
Tél. : 418 723-3302 | Téléc. : 418 722-6
info@clcw.ca

Amqui
20, rue Desbiens
Amqui (Québec) G5J 3P1
Tél. : 418 629-3302 | Téléc. : 418 6
info@clcw.ca

Plessisville
2014, rue Saint-Calixte
Plessisville (Québec) G6L 1R9
Tél. : 819 362-6699 | Téléc. : 819 3
info@clcw.ca

Sept-Îles
1, rue de Mingan
Sept-Îles (Québec) G4R 4L8
Tél. : 418 962-6572 | Téléc. : 418
info@clcw.ca

Val-d'Or
855, 3e Avenue, bureau 202
Val-d'Or (Québec) J9P 1T2
Tél. : 819 825-4153 | Téléc. : 819
info@clcw.ca

Alma
100, rue Saint-Joseph Sud, bureau
Alma (Québec) G8B 7A6
Tél. : 418 669-4580 | Téléc. : 418 66
info@clcw.ca

Saint-Georges
11535, 1re Avenue, bureau 350
Saint-Georges (Québec) G5Y 7H5
Tél. : 418 228-2074 | Téléc. : 418 228
info@clcw.ca

Roberval
889, boul. Saint-Joseph
Roberval (Québec) G8H 2L8
Tél. : 418 275-2472 | Téléc. : 418 275-
info@clcw.ca

Amos
101, 1re Avenue Est, bureau 201
Amos (Québec) J9T 1H4
Tél. : 819 727-4153 | Téléc. : 819 727-
info@clcw.ca

Saint-Félicien
1124, rue Notre-Dame
Saint-Félicien (Québec) G8K 1Z5
Tél. : 418 679-1331 | Téléc. : 418 679
info@clcw.ca

LÀ OÙ VOUS ÊTES.

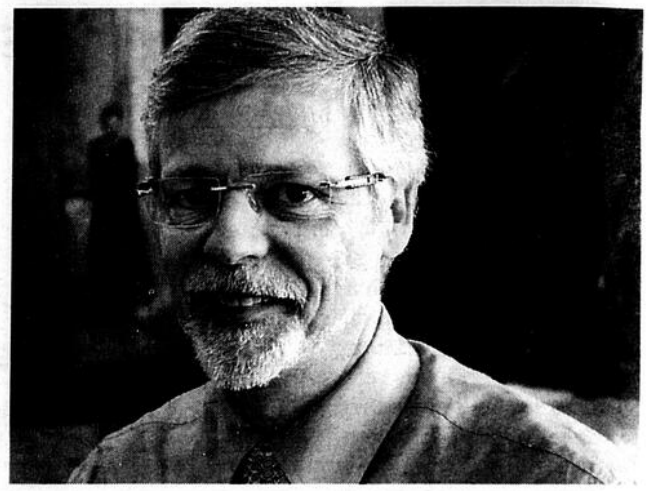
CAIN LAMARRE CASGRAIN WELLS
S.E.N.C.R.L./AVOCATS

130 AVOCATS, UN SEUL CABINET WWW.CLCW.CA

# Acheter malgré la crise

**Cas d'entreprise.** Groupe GFI Solutions a dû être créatif pour trouver le financement nécessaire à l'acquisition de Fortsum Solutions d'affaires.

par Lisa Marie Noël > dossiers@transcontinental.ca



Gilles Létourneau, de Groupe GFI, a été astucieux et tenace pour monter un plan de financement de 42 millions de dollars à un moment où les banques resserraient le crédit. [Photo : Gilles Delisle]

Procéder à une acquisition en pleine récession n'est pas de tout repos. Parlez-en à Groupe GFI Solutions, qui a acheté Fortsum Solutions d'affaires en mai.

« Fortsum avait manifesté son désir de vendre. Nous avons été sollicités comme acquéreur potentiel », explique Gilles Létourneau, président et chef de la direction du Groupe GFI, spécialisé dans les solutions d'affaires électroniques. Certains produits de Fortsum concurrençaient les siens, comme les solutions dans le domaine de la construction, et d'autres étaient complémentaires, comme les solutions pour les notaires, le commerce de détail et les centres de la petite enfance.

Le processus d'acquisition a duré huit mois. Comme Fortsum était cotée en Bourse, GFI a dû tenir compte de tous les délais légaux et des obligations propres à ce genre d'acquisition.

**Pour favoriser la synergie, GFI a formé des équipes responsables d'intégrer les produits des deux entreprises, dont certains étaient dédoublés à cause de l'acquisition.**

### Avoir un plan B... et C

« Le plus gros problème a été le financement. Je n'ai pas besoin de vous dire que, quand on est allés voir les banques, en janvier et février 2009, ce n'était pas évident », raconte M. Létourneau. En effet, il faut être astucieux et tenace pour monter un plan de financement de 42 millions de dollars à un moment où les banques resserrent le crédit.

Pour M. Létourneau, pas question d'abandonner faute de partenaire. Il a donc planifié différents scénarios en tenant compte du niveau de crédit bancaire et de l'apport des actionnaires. Il a aussi sollicité d'autres partenaires, comme des fonds de capital de risque et d'investissement.

Ce sont finalement la banque et les actionnaires qui ont financé l'acquisition. « Ils ont été convaincus du potentiel de cette acquisition », ajoute M. Létourneau.

Grâce à cette transaction, GFI détient en effet de très importantes parts de marché dans plusieurs créneaux. « Dans le domaine de la construction, nous avions déjà les solutions Avantages et Batimax pour les entrepreneurs en construction. On a maintenant Fortune 1000 Construction et Expert Estimateur, qui étaient des marques de commerce de Fortsum », précise-t-il.

### L'intégration, un pas à la fois

« La culture et la réputation d'excellence de Fortsum Solutions d'affaires s'arriment parfaitement avec nos valeurs d'entreprise », affirmait M. Létourneau lors de la clôture de la transaction. L'intégration s'annonçait donc sous de bons augures. Le président est satisfait de la tournure des évènements. En deux mois, toutes les fonctions de Fortsum étaient intégrées à celle de GFI.

Et ce n'est pas terminé. Pour favoriser la synergie, GFI a formé des équipes responsables d'intégrer les produits des deux entreprises, dont certains étaient dédoublés à cause de l'acquisition. « On a sept logiciels capables de produire des paies. Il faut exploiter les forces de chacune de ces applications dans un seul module répondant aux besoins de l'ensemble de notre clientèle », dit M. Létourneau.




# Comment intégrer les cultures, les gens et les pratiques

On planifie généralement assez bien l'aspect financier d'une acquisition, mais qu'en est-il de la fusion des cultures, des pratiques et des effectifs ? « L'aspect humain est l'aspect le plus difficile à évaluer, mais le plus important dans une transaction », indique Mathieu Gauvin, vice-président, chez RSM Richter Chamberland.

Les entreprises aux cultures semblables, par exemple deux entreprises qui ont les mêmes normes de qualité pour leurs produits, ont plus de chances de réussir le mariage. Les cultures de Chrysler et du groupe allemand Daimler étaient fort différente lors de leur fusion en 1998. « Objectivement, il y avait un paquet de bonnes raisons qui permettaient de croire que la transaction était logique. Ces entreprises étaient complémentaires dans leurs produits et dans leurs réseaux de distribution. Mais l'intégration des cultures a été un choc épouvantable entre les dirigeant allemands et les gens qui étaient sur le terrain en Amérique du Nord », se souvient Clemens Mayr, associé chez McCarthy Tétrault.

« Ils ont fait une mauvaise lecture de la culture des entreprises, elles étaient très différentes dans leurs méthodes de gestion et approches clients », précise M. Gauvin.

### Adopter les meilleures pratiques

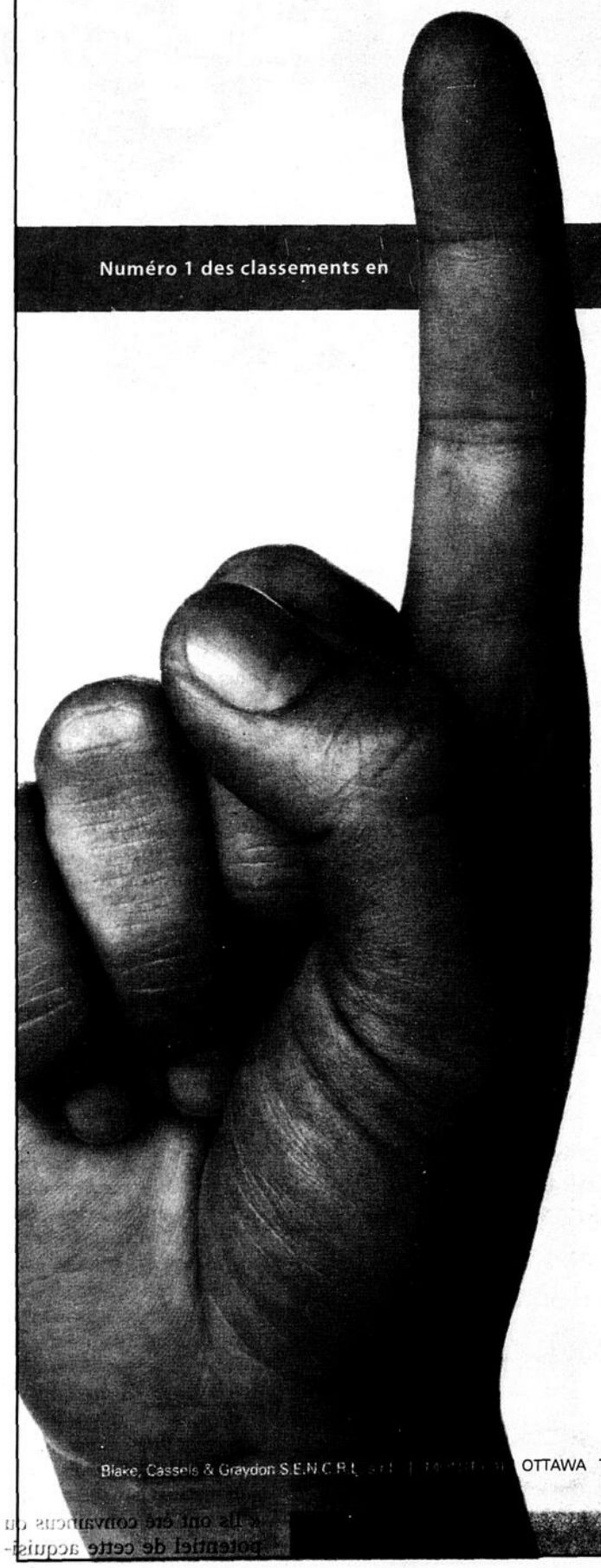
Le dialogue entre les dirigeants des entreprises concernées par la transaction est à privilégier afin de bien réussir l'intégration.

Ils devraient se rencontrer autant de fois que nécessaire pour bien comprendre comment l'autre travaille. « Le plus important est que la haute direction réalise toute l'importance de la culture pour bien arrimer les deux entreprises », ajoute M. Gauvin. Ils doivent s'entendre, avant la conclusion de la transaction, sur la façon d'intégrer les deux entreprises. Plusieurs utilisent le principe des meilleures pratiques. Il s'agit de comparer chacune des pratiques des deux entreprises – comme la manière de négocier avec les fournisseurs, l'organisation de l'exploitation ou les façons de faire du service du marketing – et d'adopter le meilleur des deux mondes.

Une fois l'acquisition officialisée, on met d'autres employés de la boîte dans le coup : les directeurs de service, des cadres, des gestionnaires et même dans certains cas des employés sur le terrain. « Chacun des services doit avoir son groupe de travail conjoint comprenant des membres des deux entreprises. Les gens peuvent ainsi apprendre à se connaître, voir comment ils fonctionnent et cibler les meilleures pratiques de l'un et de l'autre afin d'élaborer des pratiques communes », propose Mathieu Gauvin. **L.M. Noël**

BLAKES PREMIER
CABINET CANADIEN
DES CLASSEMENTS
MONDIAUX EN FUSIONS
ET ACQUISITIONS

Numéro 1 des classements en fusions et acquisitions pour les premier et deuxième trimestres de 2009



> **Valeur et nombre des opérations annoncées au Canada** (Bloomberg)
> **Valeur et nombre des opérations annoncées au Canada** (mergermarket)
> **Cabinet canadien pour la valeur des opérations réalisées comportant une participation publique aux États-Unis** (Thomson Reuters)
> **Cabinet canadien pour la valeur des opérations réalisées comportant une participation américaine** (Thomson Reuters)
> **Cabinet canadien pour la valeur des opérations réalisées comportant une participation européenne** (Thomson Reuters)
> **Cabinet canadien pour la valeur et le nombre des opérations internationales annoncées** (Bloomberg)
> **Cabinet canadien pour la valeur et le nombre des opérations internationales annoncées, à titre de conseiller juridique des contrepartistes** (Bloomberg)
> **Cabinet canadien pour la valeur des opérations internationales annoncées et réalisées** (Thomson Reuters)

Blakes
AVOCATS

Blake, Cassels & Graydon S.E.N.C.R.L. OTTAWA TORONTO CALGARY VANCOUVER NEW YORK CHICAGO LONDRES BEIJING blakes.com

# Technologies de fabrication

## S'inspirer de ce qui existe pour atteindre plus vite le marché

**Production.** Il y a plusieurs moyens d'accélérer le délai de développement d'un produit et le processus de fabrication.

par Marc Gosselin > dossiers@transcontinental.ca

S'inspirer de ce qui existe sur le marché pour mettre rapidement au point des produits encore plus performants, c'est le pari que fait Anny Picard, présidente de Location GAP, de Blainville.

Cette PME se spécialise dans la vente, la location et l'entretien de polisseuses pour plancher de béton depuis trois ans. « Nous nous donnons un an et demi pour ajouter le volet manufacturier à notre entreprise, souligne M^me^ Picard.

« Il y a peu de machines du genre fabriquées au Québec ou au Canada. Il faut importer les machines, mais aussi les pièces pour effectuer l'entretien. À terme, nous croyons que nous serons en mesure de mieux répondre aux besoins de nos clients, principalement des entreprises du domaine de la construction », dit la femme d'affaires, qui était auparavant infirmière.

Les polisseuses à béton sont utilisées pour préparer un plancher industriel, commercial ou d'immeubles de bureaux. Par exemple, on polit le plancher après avoir enlevé la céramique ou un tapis.

« Nous connaissons les forces et les faiblesses de toutes les polisseuses sur le marché, ce qui nous aidera à mettre au point rapidement un meilleur produit.




« Nous nous donnons un an et demi pour ajouter le volet manufacturier à notre entreprise », dit Anny Picard, de Location GAP, de Blainville. [Photo : Gilles Delisle]

« La plus grande faiblesse des polisseuses actuelles, c'est qu'elles n'enlèvent pas toujours toute la colle sur le plancher, notamment parce que les planchers de béton ne sont pas droits », dit-elle.

Location GAP espère que la conception de sa future machine permettra de corriger cette lacune. Pour ce faire, la PME s'inspirera des machines à polir qu'elle vend.

### Tirer profit des qualités des matériaux

S'inspirer du design pour atteindre plus rapidement le marché est une chose, mais les industriels ont aussi intérêt à regarder de plus près les matériaux qu'ils utilisent pour accélérer le processus de fabrication, tout en s'assurant que les produits soient de haute qualité.

« C'est possible de tirer avantage de matériaux afin d'accélérer les temps d'assemblage », dit Pierre Labelle, ingénieur et directeur de l'exploitation du Centre de développement des composites du Québec, un centre collégial de transfert technologique situé à Saint-Jérôme.

M. Labelle cite l'exemple des bateaux de plaisance. « Dans les années 1960, les embarcations comprenaient énormément de vis et nécessitaient un important délai d'assemblage. Or, l'arrivée des composites, qui sont des polymères renforcés, a réduit de beaucoup les délais d'assemblage des bateaux et l'accès au marché. »

L'aéronautique est un autre secteur où l'utilisation des matériaux composites accélère le processus de fabrication. « Ce secteur utilise de plus en plus de composites, par souci de faciliter l'assemblage, mais aussi de rendre les appareils moins énergivores », explique M. Labelle.

**L'aéronautique est un secteur où l'utilisation des matériaux composites accélère le processus de fabrication. de l'acquisition.**

### Mise en commun

Cela fait déjà un quart de siècle que l'industrie automobile a saisi l'importance de recycler les designs, souligne Michel Girard, vice-président de Créatech, un firme de consultation spécialisée dans la production allégée.

« Les fabricants partagent des plateformes pour diverses marques. On retrouve ainsi plusieurs véhicules jumeaux chez Ford et Mazda, comme l'Escape et le Tribute, explique M. Girard.

« Cette mise en commun permet aux fabricants de cibler les améliorations qu'ils souhaitent apporter à leurs véhicules. Cette approche aide tant à réduire les coûts de fabrication qu'à accélérer le cycle de développement », ajoute-t-il.

D'ailleurs, M. Girard na pas été surpris que, parmi les constructeurs automobiles américains, Ford se soit le mieux tiré de la crise économique, car c'est celui qui offrait le moins de modèles. ■

IMAC Orientech Genik AUTOMATION AGT Vision & Robotics AVR

Assurez le succès relié à l'automatisation de vos procédés de fabrication en vous associant à des équipementiers certifiés membres du Regroupement des Équipementiers en Automatisation Industrielle

REAI

reai.ca

Centre de recherche industrielle Québec

ROCHE AXIUM Automatisation industrielle Orus AMD Culitech MD

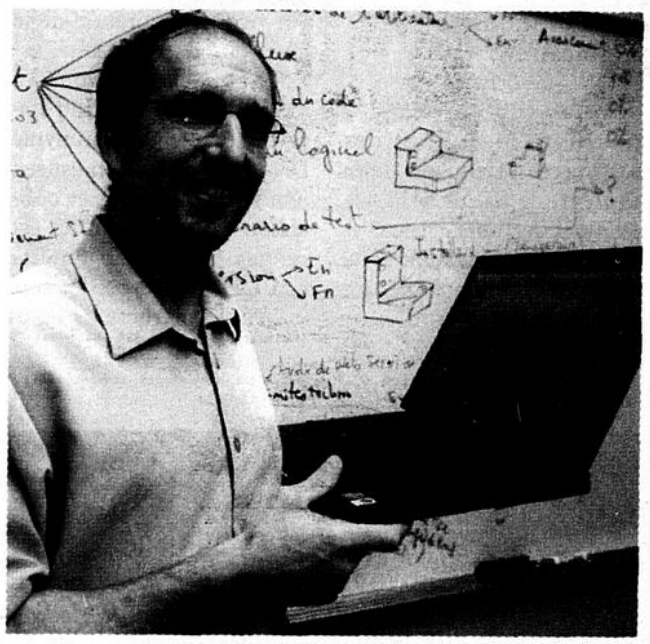
# Un « Google » pour l'industrie manufacturière

**Technologie.** Le logiciel créé par 3D Semantix accélérera les étapes en amont de la production.

par Marc Gosselin > dossiers@transcontinental.ca

Professeur au Département de génie de la production automatisée de l'École de technologie supérieure (ETS), Roland Maranzana mène en parallèle une carrière d'entrepreneur qui est sur le point de porter fruit.

Cet automne, 3D Semantix, dont il est directeur technique, lancera une version commerciale d'une suite logicielle – nommé P3DM – qui permettra aux entreprises manufacturières de répertorier les pièces en fonction de leur forme géométrique.



« Notre logiciel permettra aux manufacturiers d'être plus efficaces à l'étape des soumissions », dit Roland Maranzana, de 3D Semantix. [Photo : Gilles Delisle]

### Un outil qui viendra combler une lacune

« Les entreprises manufacturières travaillent avec une multitude de pièces. La plupart des logiciels de gestion permettent de répertorier les pièces par leur code et non par leur forme », souligne M. Maranzana.

« Pourtant, le repérage par la forme est essentiel, car il permet de gagner du temps dans deux phases en amont de la production : la soumission et la préparation à la production, par exemple le choix du procédé d'usinage qui sera utilisé », explique celui qui est actionnaire de 3D Semantix, en compagnie de Louis Rivest et de l'ETS.

### Accélérer la soumission

Le logiciel P3DM comprend un moteur de recherche basé sur la géométrie des pièces, le PartFinder.

Vulgarisons : M. Maranzana et son équipe proposent rien de moins qu'un Google de la recherche de pièces manufacturières.

Par exemple, votre entreprise souhaite soumissionner un contrat de fabrication de pièces. « À l'aide du devis, vous pourrez vérifier si vous avez déjà fabriqué quelque chose de semblable dans le passé. Le PartFinder ne se limite pas aux seules pièces fabriquées par l'entreprise.

Il cherche aussi parmi les millions de modèles issus de systèmes de conception assistée par ordinateur [CAO].

« Il s'agit d'un outil qui permettra aux manufacturiers d'être plus efficaces à l'étape des soumissions. »

Un avantage important du logiciel de 3D Semantix est de prévenir « le vieux réflexe de refaire ce qui existe déjà », dit M. Maranzana.

L'autre partie de la suite logicielle, le 3DComparator, est un outil de comparaison géométrique.

### Pour les entreprises de toute taille

Roland Maranzana a travaillé avec plusieurs manufacturiers afin d'élaborer la suite P3DM, notamment des acteurs de l'aéronautique.

Mais ce logiciel se destine-t-il seulement à la grande entreprise ? « Non, répond l'entrepreneur. Nous menons aussi des tests dans des entreprises d'une soixantaine d'employés. »

Journée Donneurs d'ordres/ Fournisseurs

STIQ Sous-Traitance Industrielle Québec Stimulateur d'affaires

Le plus grand rassemblement de donneurs d'ordres et de fournisseurs manufacturiers en 2009 !

Jeudi 15 octobre 2009
8 h à 17 h
Hôtel Hyatt Regency Montréal
(Complexe Desjardins)



Matinée :
Trois conférences présentées sous le thème :
*Collaborer à la réduction des coûts : un partenariat fructueux !*

Dîner conférence :
Allocution prononcée par l'**honorable Denis Lebel**, ministre d'État de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

Après-midi :
*Rencontres d'affaires planifiées*
**Fournisseurs et sous-traitants, venez rencontrer les donneurs d'ordres suivants :**

- AAER inc.
- Aluminerie Alouette inc.
- Bell Helicopter Textron Canada ltée
- Bombardier Transport
- Corporation Steris Canada
- Enercon Canada inc.
- ExelTech Aérospatiale inc.
- Héroux-Devtek inc.
- Hydro-Québec
- Nova Bus, division du Groupe Volvo Canada inc.
- Saira Americas
- Sonaca Montréal

Renseignements et inscriptions
Téléphone : 514 875-8789 Courriel : info@stiq.com Site Internet : www.stiq.com

Merci à nos partenaires

Développement économique Canada / Canada Economic Development / Canada / Québec / Desjardins Centres financiers aux entreprises / IQ Investissement Québec / KPMG / Alouette / Hydro Québec / GazMétro / CRIM / les affaires

SÉMINAIRE D'INFORMATION
POUR LE QUÉBEC EN INDE

AU PROGRAMME : ateliers, témoignages, occasions de réseautage, renseignements sur la Mission Québec Inde 2010!

7 h à 11 h 45

CENTRE SHERATON
1201, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal (Salle de bal centre)
Bonaventure ou Peel, autobus ligne 150

CONFÉRENCIERS INVITÉS



M. Jean Charest, premier ministre du Québec



Dr R. K. Pachauri, directeur général du TERI (The Energy and Resources Institute) et président du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat (GIEC) - organisme co-récipiendaire du prix Nobel de la paix en 2007

INSCRIPTION : www.meq.ca

PRÉSENTÉ PAR :
Manufacturiers et Exportateurs du Québec
Québec
• Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
• Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
• Ministère des Relations internationales

| | | |
|---|---|---|
| SÉMINAIRE (incluant le petit-déjeuner conférence) | 165 $ | 195 $ |
| PETIT-DÉJEUNER CONFÉRENCE | 60 $ | 80 $ |
| TABLE PETIT-DÉJEUNER CONFÉRENCE (10 personnes) | 550 $ | 750 $ |

# Quatre conseils pour être plus efficace

**Production allégée.** Pour les entreprises, la reprise est le moment idéal pour se démarquer.

par Marc Gosselin > dossiers@transcontinental.ca

Votre entreprise a traversé la crise sans trop de mal ? Bravo ! Un autre grand défi vous attend cependant : tirer profit de la reprise pour distancer vos concurrents en étant plus productif.

Des experts vous livrent leurs conseils pour améliorer votre efficacité.

## 1 Augmentez votre productivité

Le premier réflexe des entreprises, en période de crise, est de réduire leurs dépenses, notamment les investissements visant à améliorer leur productivité, indique Michel Girard, vice-président de la firme-conseil Créatech.

« Pourtant, c'est justement en période de ralentissement qu'une entreprise doit continuer d'investir dans des projets de production allégée et Six Sigma, par exemple. Ainsi, elle pourra pleinement profiter de la reprise », dit-il.

« Les trois grands de l'automobile, GM, Ford et Chrysler, ne réembaucheront pas tous les ouvriers qui ont été mis à pied, mais en revanche, la crise les a obligés à améliorer leurs processus de fabrication », souligne Christian Mascle, professeur au Département de génie mécanique à l'École Polytechnique.

## 2 Misez sur une usine performante

Au lieu de ne vous soucier que de la productivité de l'équipement, concentrez-vous sur l'ensemble de vos activités afin d'éliminer tout ce qui ne crée pas de valeur », propose Michel Girard.



Michel Rioux, de l'École de technologie supérieure, rappelle que les entreprises peuvent agir sur bien des leviers, outre l'équipement, pour être plus efficaces. [Photo : Gilles Delisle]

Les entreprises manufacturières peuvent également agir sur six leviers pour être plus efficaces, dit Michel Rioux, directeur, génie des opérations et de la logistique, à l'École de technologie supérieure (ETS). Il s'agit des ressources humaines, de la structure de gestion de la production, de l'approvisionnement, de la technologie et de l'équipement, ainsi que des installations.

« Par exemple, même si une nouvelle machine vous procure un gain de temps de 10 %, si cette opération représente seulement 10 % de votre temps d'assemblage, vous auriez plutôt intérêt à vous attaquer à l'ensemble des activités de votre usine », illustre-t-il.

## 3 Soyez plus constant avec Six Sigma

L'implantation de Six Sigma, qui vise l'amélioration de la qualité et de l'efficacité, est exigeante, selon M. Rioux. La méthode comporte cinq étapes, résumées par l'acronyme DMAAC : définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler. À terme, son but est de maintenir une qualité constante dans la production. « Deux constructeurs automobiles ont en main le même devis de fabrication de transmissions, mais grâce à Six Sigma, celles de l'un seront toujours de meilleure qualité que celles de l'autre », explique M. Rioux.

## 4 Inspirez-vous de l'industrie aéronautique

Les entreprises en aéronautique et les constructeurs automobiles s'inspirent régulièrement de designs existants pour créer leurs nouveaux modèles, dit Christian Mascle. « Au fil des années, cette approche leur a permis de diminuer le coûts de développement des modèles. Mais ces deux industries sont maintenant rendues à une étape d'optimisation des pratiques de production. »

INO
MAITRISER LA LUMIERE POUR NOS PARTENAIRES

INO
L'INNOVATION DE DEMAIN, AUJOURD'HUI

PRÉVERCO DEVANCE LA COMPÉTITION

L'entreprise Préverco, fabricant de planchers de bois franc, a su bénéficier de l'expertise de l'INO en matière de contrôle de qualité en milieu industriel. En développant ensemble un système de contrôle automatisé novateur, ils ont pu optimiser la gestion de leur matière première, accroître leur rentabilité et donc, surclasser la compétition.

L'INO est une firme de conception et de développement de technologies et de solutions optiques et photoniques à applications industrielles pour la PME et la grande entreprise.

Pour consulter l'étendue des solutions livrées à l'industrie
WWW.INO.CA

# VISION DURABLE Immobilier

# Les parcs industriels passent au vert

**Urbanisme.** La ville de Lévis et l'arrondissement de Saint-Laurent ouvrent la voie.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Dans la course aux premiers parcs industriels verts, Lévis détient la position de tête, suivie par Montréal.

La certification LEED gagne le milieu des parcs industriels, constate Patrice Gagnon, directeur général de l'Association des professionnels en développement économique du Québec, qui regroupe les commissaires industriels du Québec.

Par exemple, le Parc technologique du Québec métropolitain a fait part de son intention de construire un bâtiment multiservice, avec restaurant et salle d'entraînement physique, accrédité LEED Or. « En outre, deux projets de construction actuels, d'une valeur de 50 millions dollars, visent une certification LEED », dit Richard Saint-Pierre, directeur, développement des affaires. Plus audacieuse, la Cité de la biotechnologie agroalimentaire, vétérinaire et agroenvironnementale de Saint-Hyacinthe exige que ses futures constructions soient certifiées. « D'ici un an, deux immeubles LEED seront érigés. Dorénavant, l'accréditation constituera une exigence de base », dit Mario de Tilly, directeur général de la Cité.



Dans l'arrondissement de Saint-Laurent, dans l'Ouest de Montréal, les immeubles de la nouvelle Zone d'innovation environnementale devront être certifiées LEED. [Photo : Technoparc Montréal]

### Qui sera premier ?

Nouveau parc consacré aux hautes technologies, l'Innoparc de Lévis sera lui aussi doté exclusivement d'immeubles certifiés LEED. « Les constructeurs s'y engageront par écrit », dit Michel Hallé, directeur adjoint du développement à la Ville. Un premier immeuble sera construit cet automne. « Les entreprises qui s'installeront pourront s'offrir une image de marque », dit Michel Hallé. Une place de stationnement sur dix sera réservée aux voitures hybrides, aux adeptes du covoiturage et de coopératives d'utilisateurs de voitures.

Situé à un jet de pierre de l'aéroport Trudeau, le Technoparc Montréal compte créer une Zone d'innovation environnementale, un secteur dédié aux « leaders mondiaux de la nouvelle économie verte » désireux de s'établir dans un environnement totalement vert. « On a 800 000 pieds carrés à développer dans un secteur vierge. Les futurs bâtiments seront certifiés LEED, et certains d'entre eux seront des vitrines technologiques pour leurs futurs occupants, par exemple, par l'utilisation de matériaux du futur dont ils sont propriétaires, signale Mario Monette, pdg. On croit pouvoir construire un premier bâtiment en 2010 ». Il ne reste qu'à attirer les candidats.

### Pour entreprises techno

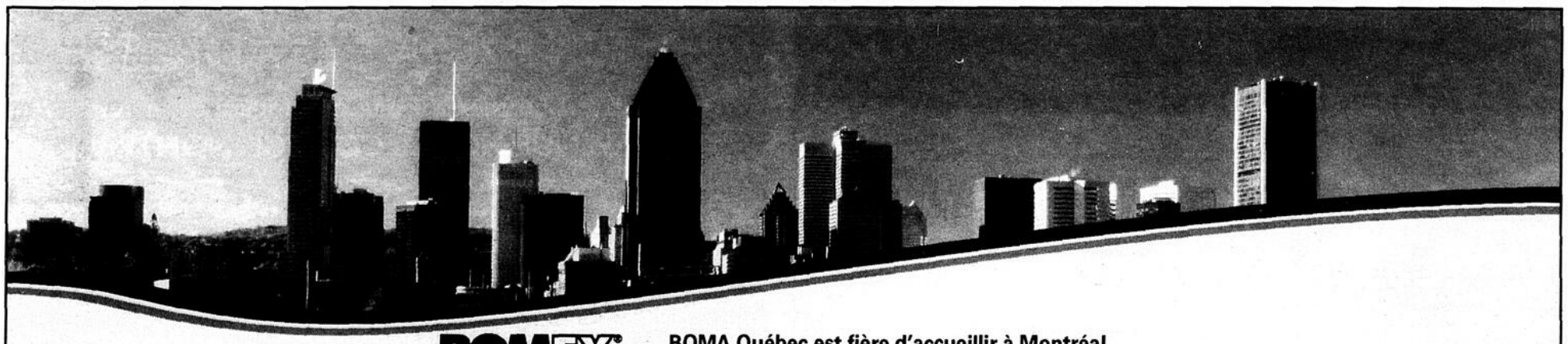
Les coûts de construction des bâtiments verts de Saint-Hyacinthe seront de 8 à 10 % supérieurs à ceux des bâtiments classiques, croit Mario de Tilly. « Avec les économies d'énergie, l'investissement sera rentabilisé en deux ans. Je ne crois pas que les entreprises hors du secteur de l'environnement et des hautes technologies aient la patience d'attendre. » L'actualité lui donne raison : à Lévis, Saint-Laurent et Saint-Hyacinthe, les parcs industriels verts semblent consacrés à la haute technologie. ■

## 15 %

Rabais accordé par La Capitale assurances générales aux acheteurs de maisons LEED sur leurs primes d'assurance habitation. Les clients de la Caisse d'économie solidaire Desjardins souscrivant une hypothèque d'au moins 100 000 $ pour le financement de maisons certifiées LEED ont droit à une ristourne pouvant aller jusqu'à 1 750 $.

### LEED et éconoénergétique ? Pas sûr !

Les immeubles commerciaux et institutionels certifiés LEED ne sont pas tous synonymes d'économies d'énergie, nous apprend une étude publiée en août par l'Institut de recherche en construction du Conseil national de recherches Canada. Portant sur des immeubles américains, les chiffres montrent que les bâtiments LEED consomment, en moyenne, de 18 à 39 % moins d'énergie que les immeubles classiques. Toutefois, un bâtiment LEED sur trois consomme davantage d'énergie qu'un bâtiment classique de la même taille (http://tiny.cc/xfdoC).



# Un premier hôtel LEED au Québec

**Hébergement.** Le Groupe Robin construit un Holiday Inn vert à Saint-Hyacinthe.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

« Même les dirigeants de la bannière Holiday Inn nous ont dit qu'on était cinglés de dépenser un million de dollars pour que l'hôtel soit construit en fonction d'une certification LEED ! » rigole Jonathan Robin.

Le vice-président du Groupe Robin redevient sérieux quand il explique la stratégie de l'entreprise familiale. Une stratégie qui se base sur la réduction des coûts d'exploitation et, surtout, sur la synergie d'un projet commercial de 120 millions.

Le premier hôtel à certification LEED du Québec est en train de prendre forme à deux pas de la sortie 133 de la Transcanadienne, à Saint-Hyacinthe. Construit par le Groupe Robin, qui en sera l'exploitant, ce Holiday Inn Express de 94 chambres coûtera 10 millions à bâtir, soit 1 million de plus qu'un hôtel classique de même catégorie.

**Le Holiday Inn Express coûtera 10 millions de dollars à bâtir, soit un million de plus qu'un hôtel classique.**

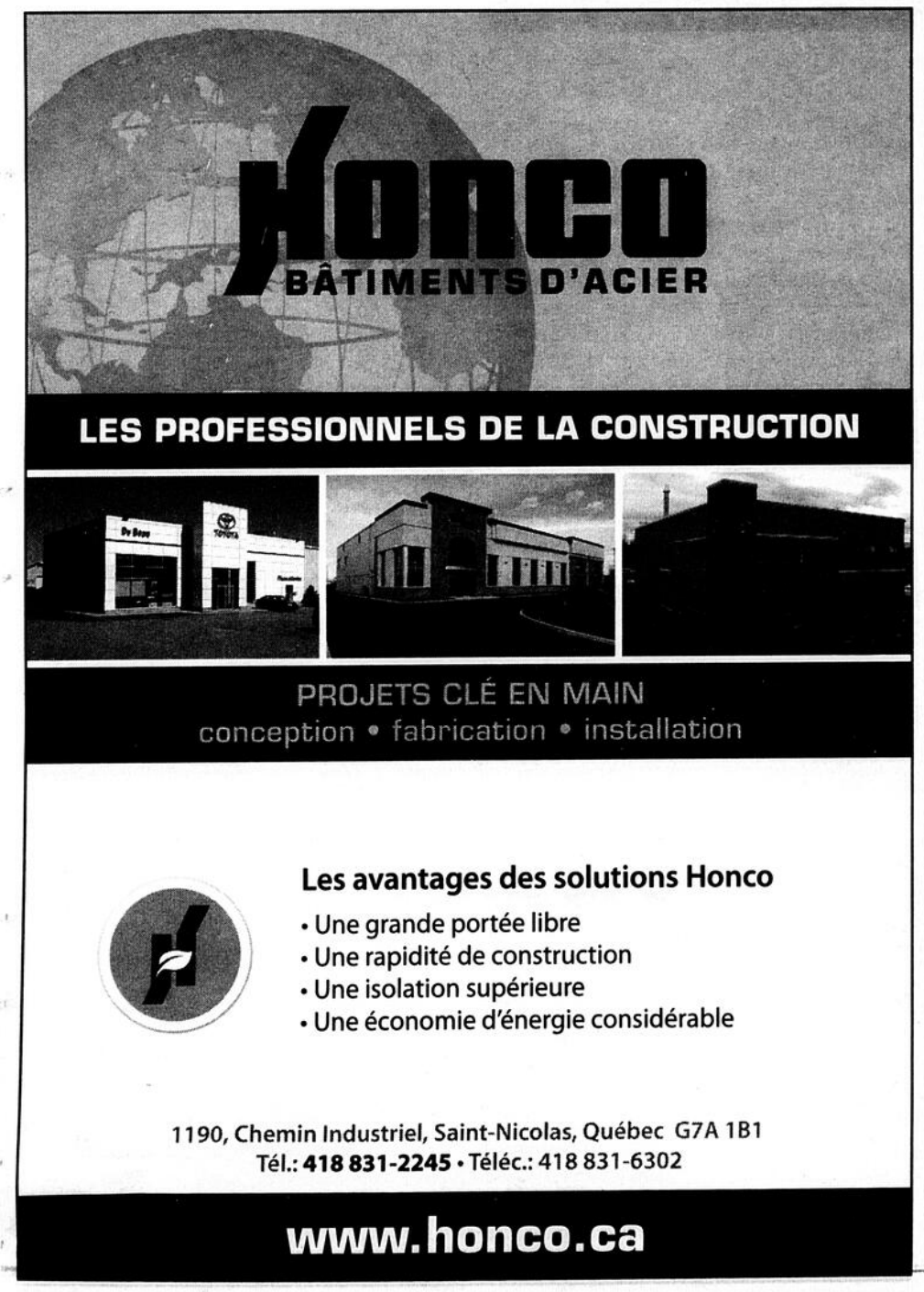
Cela s'explique notamment par le coût des systèmes et des équipements. Par exemple, un système de récupération de la chaleur fera en sorte que l'air chaud évacué du bâtiment préchauffera les entrées d'air frais. Le réseau de plomberie a été pensé en vue de consommer moins d'eau et d'économiser l'énergie. Par exemple, l'eau des douches sera évacuée dans des serpentins métalliques qui entourent les tuyaux d'approvisionnement d'eau chaude, ce qui aura pour effet de la préchauffer. Aussi, un système de contrôle de l'énergie permettra d'ajuster automatiquement la température des chambres en fonction de l'arrivée et des départs des occupants. L'hôtel se donnera aussi une politique « zéro déchets ».

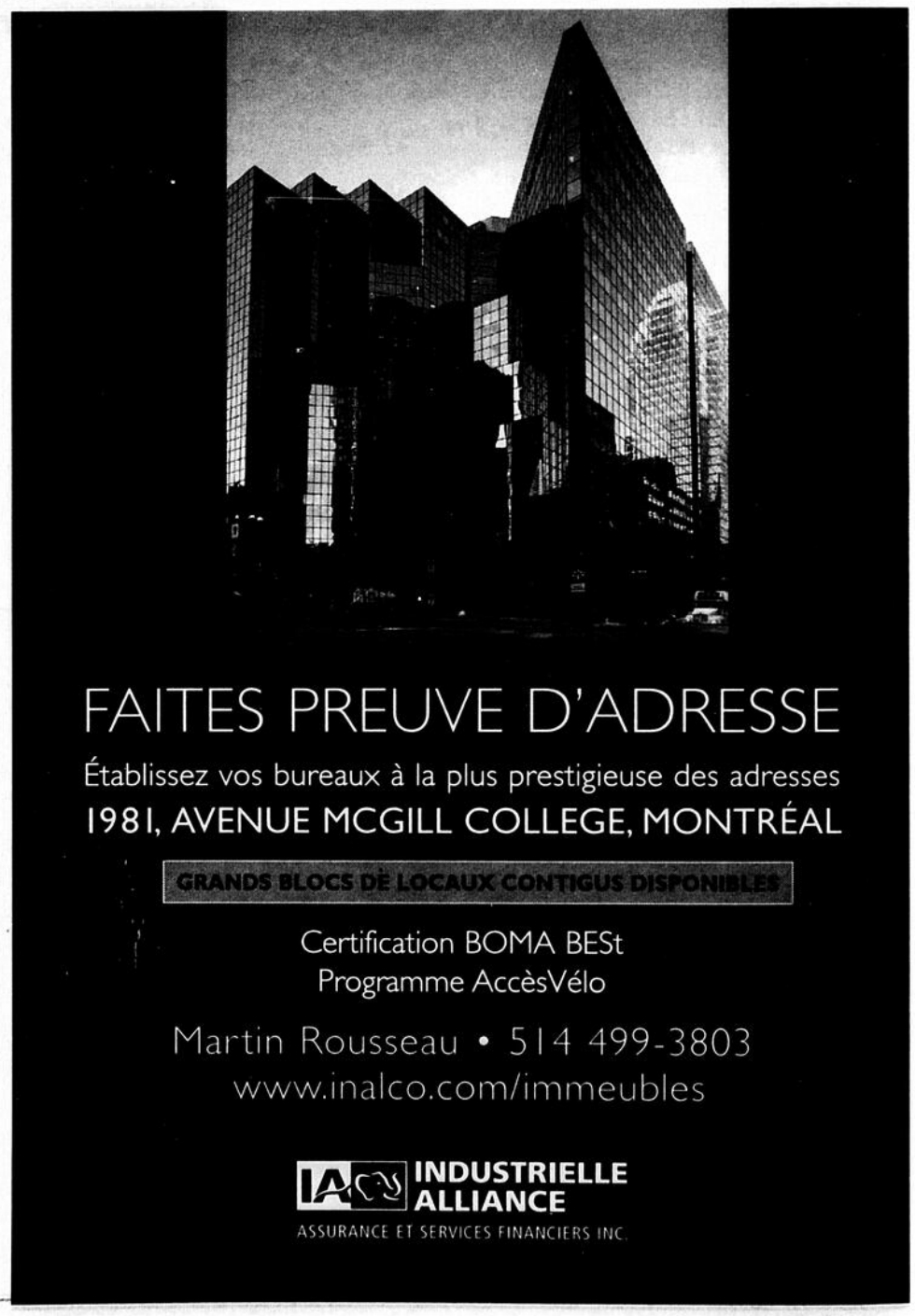
### Le prestige a une valeur

L'hôtel sera situé à deux pas d'un futur centre commercial, l'Espace M; « M » comme dans « Maskoutains », du nom de la MRC et des habitants de la région. Le Groupe Robin en sera le maître d'œuvre. Le complexe d'un million de pieds carrés comportera trois phases de construction, étalées sur huit ans. L'hôtel fait partie de la première phase. Peu à peu surgiront des restaurants, des boutiques, des commerces et au moins 450 unités d'habitation, avec des aménagements paysagers et des allées piétonnières.



Jonathan Robin, du Groupe Robin, un constructeur qui participe à un vaste projet prévoyant des commerces, des habitations et le premier hôtel LEED au Québec. [Photo : Gilles Delisle]

Les dirigeants du Groupe Robin s'attendent à un effet de contagion. « Les valeurs vertes rejoignent de plus en plus de gens. On prévoit que cela influera, à la hausse, sur le taux d'occupation de l'hôtel. Et le prestige du premier hôtel LEED du Québec ne fera que rejaillir sur l'ensemble du complexe », dit M. Robin.

L'investissement du constructeur se veut également rentable à moyen terme. « En hôtellerie, les gaspillages sont énormes. Grâce à des moyens de contrôle accrus et des équipements performants, l'hôtel diminuera ses coûts d'exploitation et disposera d'un coussin de sécurité pour faire face aux futures hausses de coûts de l'énergie », dit l'homme d'affaires.

Participant à la construction du Holiday Inn Express, Jean-François Lepage estime que ses propriétaires réduiront leur consommation d'eau de 20 % par rapport à un bâtiment classique et de 30 % pour ce qui est de l'électricité. « D'ici trois à cinq ans, le million de dollars additionnel pour sa construction sera récupéré en économies d'eau et d'énergie, dit le directeur, développement durable et bâtiment vert, de la firme d'ingénierie Teknika-HBA. Tout dépend du taux d'occupation, du bon fonctionnement des équipements et de la valeur marketing de la chose. » ∎

## Hôtel-école écologique à Trois-Rivières

Un projet d'hôtel-école écologique de 9,6 millions de dollars est en voie d'éclore à Trois-Rivières. Piloté par l'organisme sans but lucratif Vire-Vert, l'hôtel devrait être certifié LEED Or. D'une superficie de 30 000 pieds carrés, il comprendra 50 chambres ainsi qu'une salle de réunion. Des étudiants de l'Université du Québec à Trois-Rivières et du Collège Laflèche y feront des stages et des personnes en réinsertion sociale y occuperont le premier emploi de leur vie.

« Nous avons amassé la majeure partie des fonds nécessaires, notamment auprès du Fonds municipal vert, de la Ville de Trois-Rivières et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les appels d'offres seront lancés d'ici 2010 », dit Jeanne Charbonneau, directrice générale de Vire-Vert. **J.-F.B.**

**9** Nombre de projets LEED amorcés ou conclus par la Société immobilière du Québec. Le gestionnaire d'immeubles du gouvernement ne jure que par cette certification. Tous ses projets de construction de plus de 2,5 millions de dollars doivent la décrocher.

La Société vise à réduire la consommation énergétique de ses édifies d'au moins 25 % par rapport à celle des immeubles classiques. Les projets certifiés LEED comprennent les postes de la Sûreté du Québec de Matapédia, de Laurier-Station et de Vaudreuil-Dorion.

lotoquebec.com

Loto-Québec:
une contribution durable



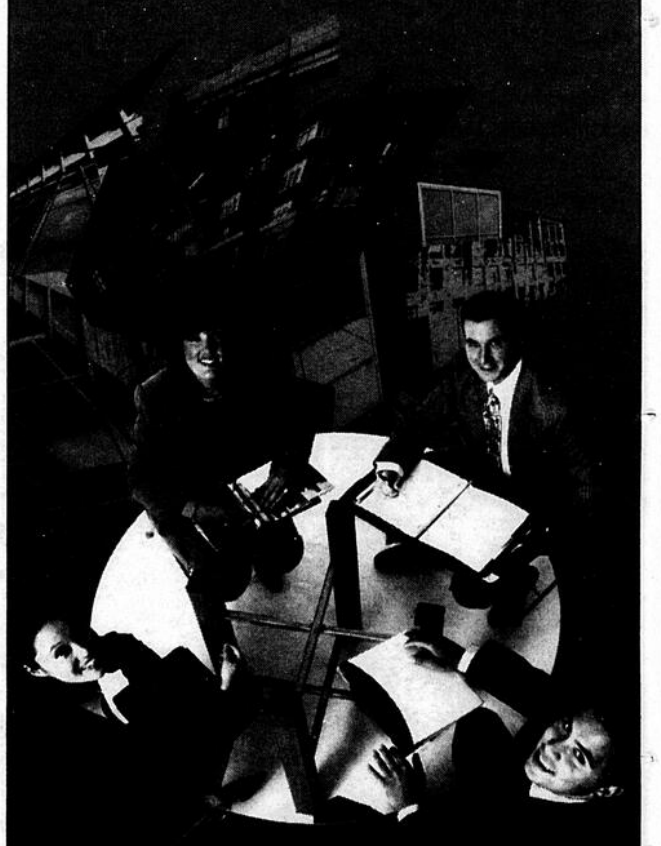
LOTO-QUÉBEC FAVORISE L'ÉCORESPONSABILITÉ :

- en assurant l'application de sa politique de développement durable et en intégrant des actions pour répondre aux attentes de la collectivité;
- en instaurant des critères d'approvisionnement responsable et en encourageant des entreprises d'économie sociale;
- en soutenant plus de 175 événements et activités qui ont des retombées économiques et sociales dans la communauté;
- en minimisant l'impact de ses activités et de ses infrastructures sur l'environnement.

CANALISER ET ENCADRER L'OFFRE DE JEU AU PROFIT DE LA COLLECTIVITÉ

LOTO QUÉBEC

É.A.
Une signature, une garantie



Ordre des Évaluateurs agréés du Québec

LEADERS DE L'IMMOBILIER

www.oeaq.qc.ca

# Logement social : de grands défis

**Construction.** La pratique de faire appel au plus bas soumissionnaire s'accorde mal avec la construction durable.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Ses concepteurs ont remporté des prix. La viabilité du logement abordable et durable a été établie avec le projet de Benny Farm, érigé à Montréal en 2004. Comment faire lever des projets similaires ailleurs au Québec ?

Situé dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce, à Montréal, entre les rues Monkland et Sherbrooke, de part et d'autre du boulevard Cavendish, le site Benny Farm a été le théâtre d'un développement urbain synonyme de développement durable accompli. Les personnes âgées de la résidence Chez Soi et les jeunes familles de la coopérative d'habitation ZOO (pour *Zone of Opportunity*) ont bénéficié d'innovations technologiques de pointe, pour l'utilisation de l'énergie solaire et pour le système de chauffage, qui emprunte à la géothermie. La résidence Chez Soi est en voie de certification LEED Or, alors que la coopérative vise LEED Argent. Ces résultats ont été accompagnés de prix pour leurs concepteurs, dont l'un a été décerné par l'Ordre des ingénieurs du Québec. « Très audacieux, dit le président du conseil du Centre d'écologie urbaine de Montréal Owen Rose. Ces projets ont montré que la construction et la rénovation écologiques pouvaient se faire au bénéfice de gens moins bien nantis. »

Toutefois, la reproduction du modèle Benny Farm ne va pas de soi. Pourquoi ? La pratique de choisir le plus bas soumissionnaire et la capacité à assurer soi-même ou par ses employés l'entretien des machines.



La prédominance du logement social parmi les projets en voie de certification ne surprend pas l'architecte Michel Lauzon, de Lemay et Associés, qui a travaillé sur Benny Farm. [Ph. : G. Delisle]

**Financement risqué**

Les appels d'offres des projets sociaux de type Benny Farm sont souvent faits en fonction des coûts les plus bas, ce qui ne favorise pas l'intégration de technologies coûteuses, comme la géothermie, qui exigent d'importants déboursés dès le départ.

À l'hiver 2006-2007, par exemple, des problèmes de chauffage, de ventilation et de fonctionnement des panneaux solaires avaient touché la ZOO, obligeant les occupants à utiliser des chaufferettes d'appoint. Une controverse avait alors éclaté, touchant le constructeur et la firme d'architectes responsable du projet, L'Oeuf (L'Office de l'éclectisme urbain et fonctionnel), impliqué dès le début dans le projet Benny Farm. Aux yeux de l'un des associés de la firme, Mark Poddubiuk, ces problèmes avaient une seule cause : faire appel au plus bas soumissionnaire. « Dans ce cadre-là, les contracteurs n'ont pas intérêt à faire le meilleur travail possible. Leur intérêt consiste à faire leur travail au moindre coût possible », avait alors dénoncé l'architecte dans le quotidien *The Gazette*.

C'est pourquoi l'architecte Ron Rayside, de Rayside Architecte, estime que les structures de financement devraient tenir compte des économies à long terme et des coûts d'exploitation. « Les soumissions les moins élevées ont un coût. Car avec elles, on trouvera, en bout de piste, des logements avec des plinthes électriques et des fenêtres ordinaires, ce qui augmentera la facture énergétique des occupants. Par contre, on pourrait exiger, dans les appels d'offres, d'intégrer la géothermie et des moyens de réduction de consommation énergétique, comme des fenêtres à triple vitrage. Il est certain que les coûts initiaux seraient plus élevés, mais le rendement de l'investissement serait aussi de la partie. » ∎

# Où est la construction LEED pour la classe moyenne ?

**Habitation.** Jusqu'ici, les unités accréditées sont destinées aux pauvres et aux riches.

La demande de projets domiciliaires certifiés LEED se développe... mais échappe à la classe moyenne.

Selon les chiffres d'ÉCOhabitation, un organisme de gestion de certification LEED en construction domiciliaire, une trentaine de projets LEED, qui totalisent quelque 200 habitations, sont en voie de certification au Québec. Plus de la moitié de ces 200 unités sont considérées comme des logements sociaux. À ce jour, seules cinq unités ont obtenu l'accréditation.

### Pour les pauvres et les plus riches ?

La prédominance du logement social parmi les projets en voie de certification ne surprend pas l'architecte Michel Lauzon, associé principal et directeur de la création de Lemay et Associés. « Le logement social peut compter sur certaines aides gouvernementales. Quant au milieu et haut de gamme, ils sont destinés à gens prêts à payer plus cher pour obtenir un environnement écologique. Il manque au LEED le segment du logement abordable, celui du premier achat », constate le réputé architecte, qui a œuvré dans les projets du square Benny, de l'îlot Balmoral et de la place centrale de Tianjin, en Chine.

La situation du premier constructeur québécois ayant reçu une certification LEED for Homes, Les Habitations du Quartier Boisbriand, souligne les difficultés d'implantation de cette norme. Le promoteur a payé cher son incursion dans le LEED. « Je ne m'attendais pas à ce que la certification coûte aussi cher, raconte le président de l'entreprise, Éric Boudreau. Pour apprendre, le surcoût a été d'au moins 10 %. Mais les gens ne sont pas prêts à payer plus cher », dit-il.

Quatre maisons en rangée ont déjà reçu une certification LEED Argent, et le reste du projet domiciliaire devait emprunter le même chemin. Face à la faible demande pour ses maisons homologuées LEED de 300 000 $, le promoteur a décidé de vendre la certification à la carte. À l'avenir, les acheteurs de maisons vertes devront décider, à la signature du contrat de vente et avant la construction, s'ils veulent une maison certifiée LEED... pour laquelle ils paieront davantage.

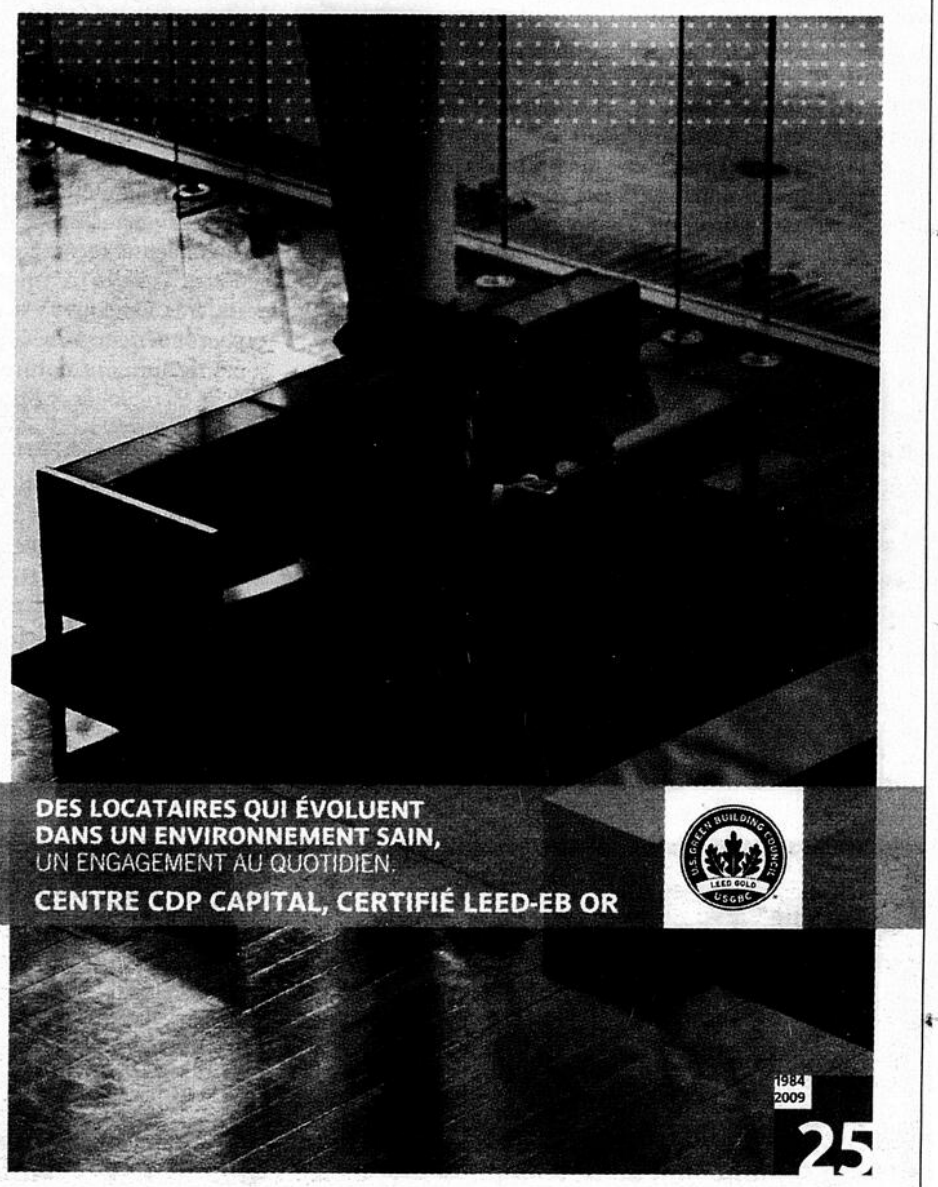
Une formule d'ailleurs promue par l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec (APCHQ). « La demande de LEED n'existe pas. Les gens préfèrent un comptoir en granit à un système d'isolation plus performant. L'idéal consiste à donner le choix aux consommateurs, en proposant le plus d'options écologiques possibles avant l'étape de la construction, pouvant être choisies en fonction du budget et des valeurs », dit André Gagné, directeur du service de l'expertise technique à l'APCHQ.

### Une solution

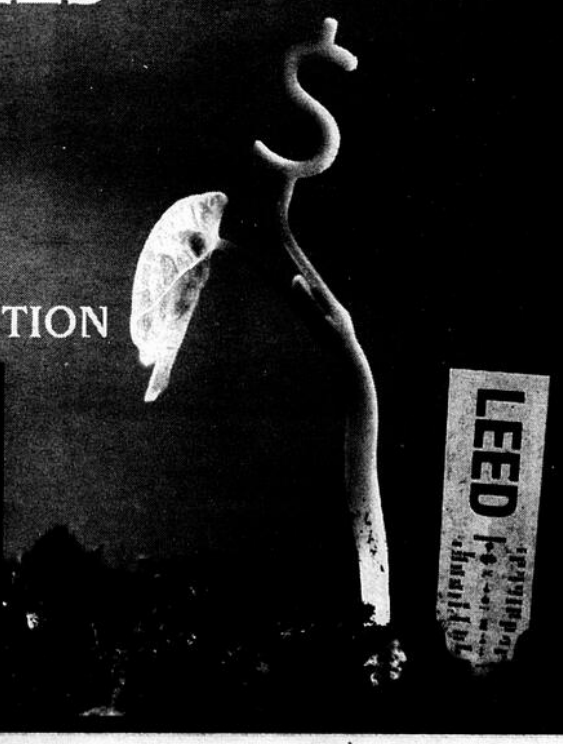
Selon Michel Lauzon, la norme LEED ne s'imposera qu'en bénéficiant des mêmes appuis financiers que le programme Novoclimat, subventionné par Hydro-Québec. « Actuellement, c'est l'acheteur de la maison qui profite financièrement des économies d'énergie, et non le promoteur. »

Il faudrait donc aider le promoteur... et la classe moyenne. Car au rythme actuel, la cible des 12 000 maisons par année à certifier LEED d'ici 2015, l'objectif du Conseil du bâtiment durable du Canada, n'est qu'un rêve d'écolos. **J.-F.B.**

SITQ
Caisse de dépôt et placement du Québec
sitq.com




DÉVELOPPEMENT DURABLE
PROJETS RENTABLES




5 PROJETS LEED CERTIFIÉS
34 PROJETS LEED EN CONSTRUCTION

QUE CE SOIT POUR LES OPÉRATIONS D'IMMEUBLES OU LA CONSTRUCTION DE BÂTIMENTS, NOS EXPERTS QUI COORDONNENT LA CERTIFICATION LEED OPTIMISENT LES COÛTS DÈS L'AVANT-PROJET PAR UNE ANALYSE APPROFONDIE DU RENDEMENT DE L'INVESTISSEMENT.

Derrière le *génial*, le génie.

Voyez nos réalisations
www.teknika-hba.com
sans frais: 877 623-0598

TEKNIKA HBA
Membre de Trow Global

vision durable

# Un premier entrepôt vert au Canada

**Secteur industriel.** Sobeys vise la certification LEED pour son nouveau bâtiment à Trois-Rivières.

par Jean-François Barbe > dossiers@transcontinental.ca

Non seulement les 200 employés du centre de distribution de produits laitiers de Trois-Rivières ne passent plus leurs journées à travailler sous la lumière blafarde des néons, mais la construction du nouvel entrepôt a coûté moins cher qu'un bâtiment classique semblable.

En voie de certification LEED Or, le bâtiment de 140 000 pieds carrés se marie au paysage environnant, au point où il est difficile de déduire qu'il s'agit d'un entrepôt. Des plants de vigne commencent même à en couvrir les façades.

Et surtout, une généreuse fenestration occupe 10 % de la superficie des murs. Des panneaux isolants translucides laissent passer plus de 80 % de la lumière du jour, tout en éliminant le problème de la condensation propre aux fenêtres de verre d'entrepôts réfrigérés. Quelque 75 % des espaces intérieurs bénéficient ainsi de lumière naturelle. Plus de 9 employés de bureau sur 10 ont maintenant une vue directe sur le monde extérieur. Et au lieu d'engouffrer un lunch assis sur de mauvaises tables brinquebalantes, les employés disposent maintenant d'une terrasse et d'une aire de repos avec, là aussi, vue sur l'extérieur.

Bien sûr, un bâtiment écologique gère l'eau autrement. L'entrepôt de Sobeys ne dispose d'aucun drain ni boyau d'arrosage. « Les dégâts sont nettoyés à la raclette [*squeegee*] », signale le responsable de la construction, Simon Bérubé, directeur principal, aménagement commercial. L'économie d'eau totale est de 55 %, dit-il. Globalement, la facture énergétique est réduite de 60 %. Mais le plus beau de l'histoire, ce sont les coûts de construction, inférieurs de 1,5 million de dollars à ceux d'un entrepôt de même catégorie, sans certification LEED.

### Tout questionner

Dès le départ, l'équipe de M. Bérubé a eu le réflexe de tout remettre en question et de vouloir comprendre pourquoi on allait prendre une décision plutôt qu'une autre. Par exemple, l'administration voulait au départ 225 places de stationnement. Il a suffi de décaler de 15 minutes le début du deuxième quart de travail, afin de permettre le départ des employés (et de leur voiture !) du premier quart. Résultat : le stationnement que de 115 places.

Pas de vaches sacrées, non plus, du côté des propositions des architectes et des ingénieurs. Par exemple, les murs de la salle à dîner ne sont pas faits de ciment, le matériau utilisé pour ce genre de constructions par les spécialistes du bâtiment, qui trouvent cela plus durable. « Faites confiance à vos employés et ils vous le rendront », dit M. Bérubé. Faits de gypse blanc, les murs de la cafétéria sont toujours intacts et ils dégagent une ambiance bien plus chaleureuse que le ciment. Cela ne donne pas de points LEED supplémentaires, mais le matériau est moins coûteux, ce qui permet de dégager de l'argent pour des systèmes plus sophistiqués de conservation d'eau et d'énergie.

Au bout du compte, constate Simon Bérubé, « LEED est avant tout une méthode de structuration qui nous aide à réfléchir et à prendre de meilleures décisions. Il faut tout prévoir et tout documenter, à chaque étape, afin de respecter les exigences de la certification ».

Un dernier conseil. « En début de projet, n'acceptez jamais la première version des architectes et designers. C'est vous qui êtes le client. En définissant vos besoins essentiels dès le départ, vous serez en mesure d'éviter les dépassements de coûts. » ■

N·F·O·E
- Pharma et biotech
- Sciences de la vie
- Installations de recherche
- Design corporatif
- Industries
Montréal - Toronto
affiliée avec NXL
www.nfoe.com
NFOE et associés architectes 514.397.2616

Desjardins
Valeurs mobilières
Membre FCPE

Présente

Les rendez-vous financiers **les affaires**

En collaboration avec :

FMC
FRASER MILNER CASGRAIN S.E.N.C.R.L.

Une chance unique de connaître les stratégies des leaders québécois et de s'adresser directement aux PDG !



**Au cœur de notre chaîne de valeur : l'innovation permanente et le service aux clients**

**24 septembre 2009**
Richard Lord
Président et chef de la direction
Quincaillerie Richelieu
**Hôtel Omni Mont-Royal**
1050, rue Sherbrooke Ouest, Montréal
Déjeuner / conférence : 7 h à 8 h 30
Période de questions : 8 h 30 à 9 h

**Prochaines conférences :**

**Québec**

Jean-Marc Eustache
Transat


**29 octobre 2009**
Pierre Blouin
Chef de la direction
MTS Allstream
**Hôtel Omni Mont-Royal**
**Montréal**
7 h à 9 h


**12 novembre 2009**
Serge Godin
Fondateur et président exécutif du conseil
CGI
**Hôtel Reine-Elizabeth**
**Montréal**
7 h à 9 h

**Réservez pour trois conférences et obtenez un rabais de 25 $ !**

**Inscrivez-vous en ligne sur : www.rendez-vous.lesaffaires.com**

**Coût** : Table corporative de 10 personnes : 650 $ • Billet individuel : 65 $

**Pour information** : 514 392-4116 • rendez-vous@transcontinental.ca

# Des idées de l'étranger pour stimuler les meilleures pratiques

Que nous apprennent les expériences étrangères en matière de réglementation environnementale pour la construction ?

« À ne pas aller trop loin ! » répond Jean-Pierre Finet, directeur de la section québécoise du Conseil du bâtiment durable du Canada. « La ville ontarienne d'East Gwillimbury a voulu forcer tous les constructeurs de bâtiments commerciaux, industriels et institutionnels, autant privés que publics, à obtenir une certification LEED. Résultat, la construction a arrêté net. »

À l'instar de nombreux ingénieurs et architectes, Benoît Champoux, ingénieur chez CIMA+, estime que les réglementations devraient être haussées progressivement, de façon à laisser le temps aux constructeurs de s'adapter. Jean-Pierre Finet croit qu'on pourrait s'inspirer du modèle français. Paris a fixé des objectifs d'efficacité énergétique d'ici 2020 et, pour les entreprises, des objectifs de performance qui vont en s'accroissant dans le temps, jusqu'à l'atteinte de l'objectif final. L'industrie sait alors à quoi s'attendre.

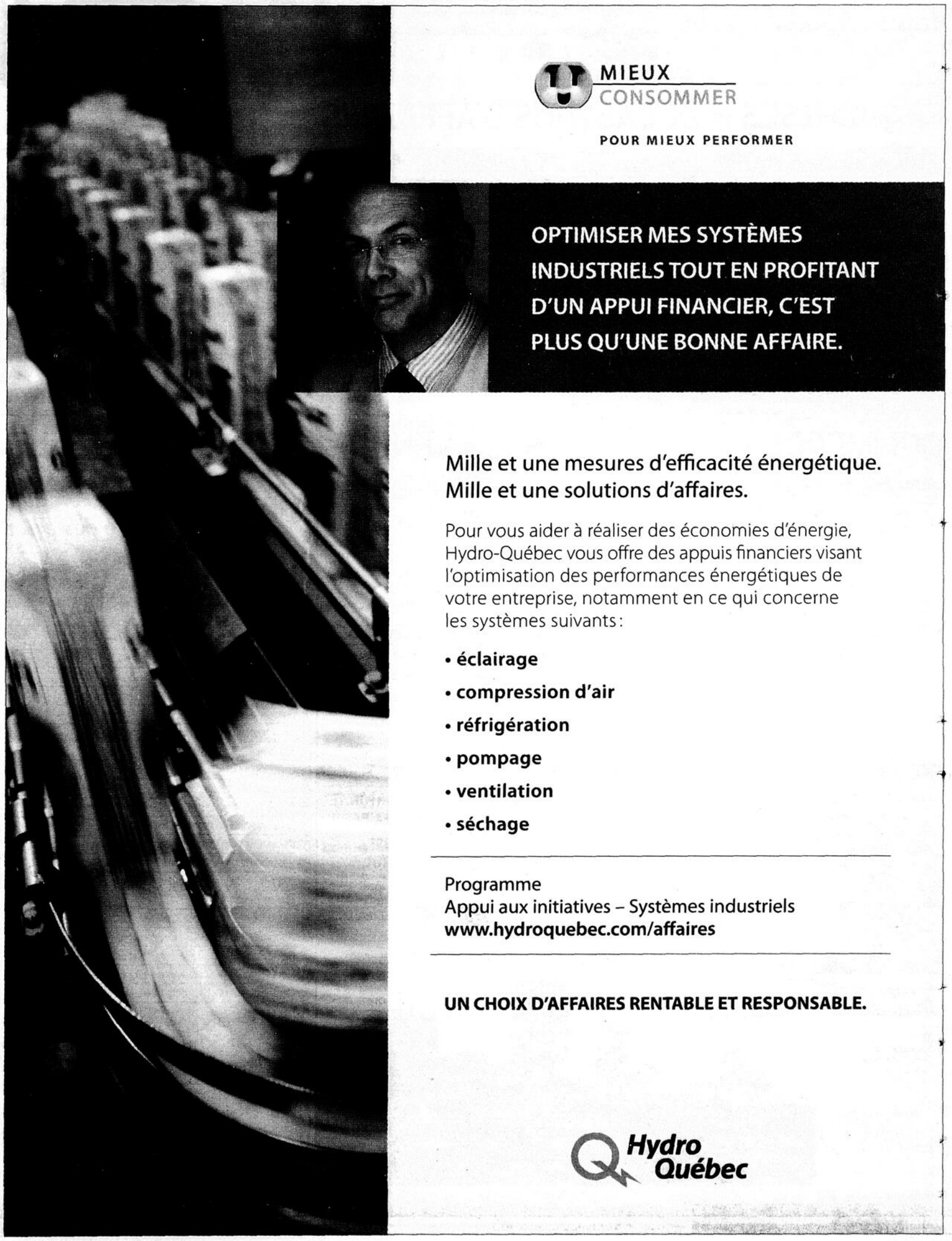
En haussant progressivement les exigences, les autorités favorisent l'innovation, estime Louis Thériault, président de Construction Première. Cet entrepreneur général a construit le centre de tri du récupérateur de verre Tricentris, candidat à la certification LEED Or. « Les objectifs étant plus élevés que dans la construction classique, on doit créer de nouvelles méthodes et de nouvelles pratiques qui finissent par se répandre dans l'industrie », dit l'homme d'affaires de Laval, qui a déjà réalisé trois projets en voie d'obtenir la certification LEED.

**L'expérience anglaise**

Pionniers en création d'écovilles, les Britanniques pourraient nous inspirer pour un code de construction durable, avance la société-conseil Écohabitation. En Angleterre, le promoteur doit remettre aux personnes intéressées à l'achat d'une maison un certificat qui en décrit la performance écologique. Le Code for Sustainable Homes imposera dès 2010 des plafonds de $CO_2$ émis par les maisons neuves. Et en 2016, toute habitation neuve devra être carboneutre.

Directeur, développement durable et bâtiment vert, chez les ingénieurs Teknika-HBA, Jean-François Lepage fait partie de ceux qui croient qu'on devrait offrir des aides financières aux promoteurs à la conscience verte. « Quand on fait un bâtiment ayant pour objectif la réduction des îlots de chaleur, il faut être prêt à investir. Le bénéfice direct est mince pour l'occupant, mais important pour la collectivité, car il y diminution du smog. Pourquoi en laisser le poids financier au promoteur, puisque c'est la collectivité qui en bénéficie ? » demande-t-il.

Au minimum, les villes pourraient faire comme Toronto, qui accélère la délivrance de permis de construire dans le cas de projets LEED, suggère Owen Rose, architecte chez Provencher, Roy et associés. « J'ai justement un projet en attente depuis cinq mois. Ce n'est pas encourageant », dit-il. **J.F.B.**

# Acquizition.biz

Votre environnement d'achat et de vente d'entreprises sur le Web et dans **les affaires**

Acquizition.biz est le plus important service média dédié à l'achat et à la vente d'entreprises, ainsi qu'à la location d'espace commercial pour les entrepreneurs du Québec. Nous y trouvons des entreprises, des commerces, des franchises, des immeubles, des services professionnels et plusieurs autres occasions d'affaires attrayantes.

**Certaines de ces annonces se retrouvent dans Les Affaires et sur Internet à l'adresse : www.acquizition.biz.** Vous pourrez alors repérer les occasions et obtenir plus d'informations sur le Web à l'aide du numéro de référence qui se trouve au bas de chaque annonce.

## SERVICES PROFESSIONNELS

### FINANCE

**Hypothèques**

**Résidentielle, commerciale, industrielle, multi-logements**
Travailleur autonome, Immigrant, Corporation, Salarié, Construction, Libéré de faillite...
**Avec ou sans documentation**
Achat, refinancement, investissement.

**Infos : 450.621.1556**

Solutions de financement hypothécaire créatrices & adaptées à vos besoins

SLC Solutions Hypothèques, 2550 boul. Daniel-Johnson, bur. 800, Laval, QC, H7T 2L1
Courtier hypothécaire accrédité / Courtier immobilier agréé
Membre de l'Association Canadienne des Conseillers Hypothécaires Accrédités
Membre de l'Association des Courtiers et Agents Immobiliers du Québec

### INTERNET

NOUS FAISONS DES
**SITES WEB**
www.vortexsolution.com
(514) 278-7575 ext.207
VORTEX solution




## FRANCHISES et OCCASIONS D'AFFAIRES

### FRANCHISES

**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 !**

**SUBWAY®** est depuis plus de 30 ans symbole de réussite !

- **Investissement peu élevé**
- **Flexibilité de localisation**
- **Système opérationnel simple**
- **Programme de formation complet**
- **Très grand support opérationnel**
- **Notoriété globale**

Brochure explicative : **www.subway.com**
ou contactez **Nathalie Emard 514-939-1171 poste 111**
**nathalie@subwayquebec.com** pour plus d'information

### OCCASIONS D'AFFAIRES

**SERVICE DE SOUS-TRAITANCE**

La compagnie Les Aciers Robond inc est spécialisée
dans la transformation de l'acier
Certifiée ISO 9001:2000
L'entreprise offre ses services de sous-traitance
pour l'estampage d'acier, l'usinage CNC
la soudure robotisée et la peinture en poudre

**800-376-7367 ext: 227**
www.robond.com
sales@robond.com




## COMMERCES et ENTREPRISES à VENDRE

### SUR LE WEB

**FIRME CONSEIL SPÉCIALISÉE MANAGEMENT DE PROJETS.**
En croissance.
Accréditation gouvernementale.
Clientèle bien établie.
No. réf. Web : A114628

**AGENCE DE PUBLICITÉ À VENDRE**
**avec excellent bénéfice.**
Services offerts : impressions numériques, petits et grands tirages, conception et serveur web, infographie, lettrage et enseignes.
No. réf. Web : A114775

**FRANCHISE DANS LES ALIMENTS SURGELÉS OFFRANT DE L'ENTRÉE AU DESSERT.**
Ouverte depuis avril 2005.
Bon chiffre d'affaires. L'entreprise a beaucoup de potentiel. Le concept est facile et agréable à gérer. Idéal pour une personne qui aime le contact avec les gens. Demande un minimum d'employé.
No. réf. Web : A112097

**MONT-TREMBLANT**
Gestion locative hôtelière.
Établie depuis 1993.
En pleine croissance.
Prix de vente : 750 000 $
**tremblant1993@gmail.com**
No. réf. Web : A114722

**PETIT CENTRE COMMERCIAL À VENDRE**
**Sallaberry de Valleyfield**
Bâtisse 9 762 pc – terrain 71 131 pc
4 locaux – possibilité d'un 5ième avec quai de réception
Situé Route 132 – 0.5 km du future accès Aut. 30
Grand terrain, possibilité d'expansion
Stationnement asphalté 45 places
Prix 750 000 $.
**Denis (450) 377-4577**
No. réf. Web : A114671

**Vieux-Terrebonne**
**Resto-Bar**
**50 places**
Emplacement stratégique
Excellent potentiel
Revenus assurés
Prix demandé 325 000 $
**(514) 714-2239**
No. réf. Web : A114511

**RECHERCHE UNE ENTREPRISE**
DG dans une Multi-nationale en Europe désir acheter une entreprise avec CA de 1M à 6M au Qc pour mon retour en 2010. Ouvert à différentes propositions.
**dacznl@gmail.com**
No. Réf. Web : W112113

**Transport médical et adapté**
Pme de 7 employés en Outaouais, permis de la CTQ, 7 mini bus pour transport adapté, 14 ans d'existence, clientèle établie, individus en perte d'autonomie.
Transport de groupe.
**M. Chaumont**
**819.664.1582**
No. réf. Web : A114841

### ANNONCES VEDETTES



- Beau domaine forestier de 318.5 ha situé à St-Élie-de-Caxton.
- Accessibles à partir du Lac des Souris. Chemin reliant les 11 lots.
- À vendre en bloc ou séparément.

Information
Éloi Moisan Inc.
(418) 268-3232
1-888-968-3232

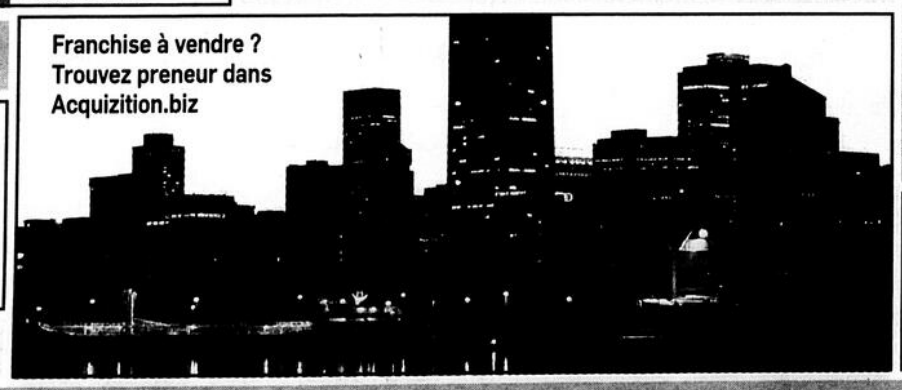
**Très joli resto**
de style bistro au cœur du quartier industriel à Laval.
110 places. Salle de réception. 155 000 $.
**Mme Chartrand**
**(514) 730-8164**
No. réf. Web : A113887

**À VENDRE**
Restaurant Mikes
Inventaire 15 000 $
Frais de transfert 10 000 $
Vente annuel 1 402 000 $
Prix vente 300 000 $
**M. (819) 333-8049**
No. réf. Web : A114773

**OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES !!**
Magasin de prêt sur gage, très bonne clientèle établie depuis 14 ans générant d'excellents revenus.
**(514) 946-8706**
No. réf. Web : A113849

### COMMERCES À VENDRE

**MARCHÉ JEAN-TALON**
Commerce fruits et légumes
**(Chez Nino)**
C.A. 2.8 millions / année.
Revenu élevé, achalandage assuré, au coeur du marché.
Cause de vente retraite.
**Michel Bergeron**
Remax Alliance Courtier
**514-335-4541**




**En vedette cette semaine sur Acquizition.biz**

| Titre de l'annonce | No. réf. Web | Prix |
|---|---|---|
| Poissonnerie à Ste-Flavie | A114379 | À déterminer |
| Domaine touristique (Saguenay Lac-St-Jean) | A114471 | 510 000 $ |
| Restaurant Burger King | A113206 | 575 000 $ |
| Restaurant Bar Sportif Boston Pizza Drummondville | A114536 | 1 790 000 $ |
| Grossiste en voyage | S114545 | À déterminer |
| Deux franchises - 4 Refuel | A114630 | 600 000 $ |
| Franchise - Boutik Electrik | A114623 | À déterminer |
| Chic Café Bistro Traiteur pour gourmets | A114667 | 149 000 $ |
| Restaurant La Popessa Kirkland / Pierrefonds | A114626 | 450 000 $ |
| Salon d'esthétique à Montréal | A114669 | 85 000 $ |
| Division Accréditation d'événements d'Aptika | A114647 | 249 000 $ |
| Cabinet de comptable - Franchise | A114685 | 41 500 $ |
| Restaurant avec résidence | A114593 | 489 000 $ |
| Terrains boisés en montagne | A114749 | À déterminer |
| Maison de retraités | A114850 | 750 000 $ |
| Resto Déjeuner / Dîner - Centre-Ville | A114844 | 195 000 $ |
| Auberge - Motel - B&B ( Région Trois-Rivières) | A114848 | 935 000 $ |
| Restaurant cuisine italienne - West Island | A114834 | 200 000 $ |
| Hébergement web et services connexes | A114787 | 45 000 $ |
| Centre d'achats - Chambly / Rive-Sud Montréal | A114813 | 2 499 000 $ |

Tous les détails sur **www.acquizition.biz**
Faites comme **48 000 autres entrepreneurs**
et devenez **gratuitement** membre du réseau d'**Acquizition.biz** !

**207 000** lecteurs du journal Les Affaires sont **propriétaires.**
Source : PMB Printemps 2009, province de Québec, adultes 18+.

**55 000** lecteurs du journal Les Affaires fréquentent les **établissements d'hébergement haut de gamme.**
Source : PMB Printemps 2009, province de Québec, adultes 18+.

# immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

## Annonceurs d'élite

**MARC VADEBONCOEUR**



Votre conseiller industriel commercial investissement

IMMODEV

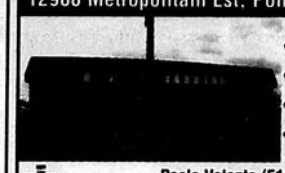
www.immodev.ca
514 913 2112

### ESTRIE / CANTONS DE L'EST

**Magog - Bâtisse industrielle à louer**
À 20 min. de la frontière, 27 000 p.c., plafond de 12' à 14', bureaux, quai de chargement, monte-charge. 6,50 $ / p.c.
**1.877.237.5247**

### MONTRÉAL

BUREAU À SOUS-LOUER
12900 Métropolitain Est, Pointe-aux-Trembles



- 6000 - 12000 pi. car.
- Façade sur Métropolitain
- Vaste stationnement
- Plusieurs bureaux fermés

IMMOBILIÈRE NATIONALE
Paolo Valente (514) 931 6161 poste 222
Agent immobilier affilié
pvalente@immobilierenationale.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

Immobilière Nationale courtier immobilier agréé
PAOLO VALENTE Agent immobilier agréé
Tél.: 514-931-6161 #222

### LANAUDIÈRE

BUREAUX À LOUER
Centre professionnel REPENTIGNY
SECTEUR LEGARDEUR
650 À 2 500 pi²
514-824-4981

**Joliette**
Immeuble commercial en acier et béton de 53 000 pi² au centre-ville. 99% occupé 69% loué à long terme au gouvernement du Québec. Prix de vente: 6 500 000.00 $. 10% rendement annuel sur équité 20% rendement annuel.
**Les Immeubles JPH inc.** Courtier Immobilier agréé
**Pierre L. Michaud 514 788-6320**

### MONT-TREMBLANT

**LOCAL COMMERCIAL**
À LOUER
**Local commercial de 1350 pi²** situé entre la Pharmacie Jean Coutu et l'Aubainerie Entrepôt sur la rue de St-Jovite à Mont-Tremblant, au centre du village, disponible à partir du 1er octobre 2009.
Contactez Serge St-Georges ou Chantal Provost
**(819) 425-3727**

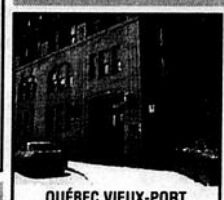
**BUREAU À LOUER**
Montréal Est
Rue Sherbrooke
2300 pi²
Stationnement inclus.
**514-513-2216**

**Espace à bureaux**
SOUS-LOCATION
Du 1er novembre 2009 au 31 octobre. 2010,1016 pi², 30.71$. Négociable, 4ième étage, Place du Commerce, Ile des Soeurs.
**Christiane Savaria**
Groupe Sutton sur l'Ile
514 830 6415

### MONTÉRÉGIE

**Complexe Industriel de la Trente**
**À VENDRE,** condos industriels de 405 000 p.c.
loué à 100%. Sorel-Tracy.
**Info: 450-746-9595**

### QUÉBEC



**QUÉBEC VIEUX-PORT**
Condo commercial de prestige, 1755 p.c., idéal pour bureau avocat, compable ou autre. 349 000 $, possibilité de location. Réseau immobilier Expert courtier Qc. inc.
**Lucille Thibault**
**418.651.6521**

**VIEUX-QUÉBEC**
Local commercial à louer, 481 p.c., R-D-C, achalandage touristique.
**Sylvain Marcoux**
**418 561-6537**

**HÔTEL À VENDRE**
Québec, 40 unités haut de gamme (2005), très bien situé, excellente clientèle.
**Roland Marcoux**
**418.564.1635**
**Ré/Max 1er Choix courtier**
visitez www.hotelcitadelle.com

Annoncez vos **occasions d'achat** ou de **location d'espaces commerciaux** et de **bureaux** dans la section **Acquizition.biz** du journal Les Affaires et adressez-vous directement aux décideurs !
**(514) 392-7782**

**Acquizition.biz** Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210 ou acquizition@transcontinental.ca

# ANNONCES CLASSÉES

# immobilier RÉSIDENTIEL

### HORS QUÉBEC

*Floride Bord de la mer. Agent immobilier bilingue. SPÉCIALISTE EN VENTE DE CONDO.*



Je vis à Montréal l'été et l'hiver à Fort Lauderdale. Agente immobilière licenciée en Floride & avocate du barreau au Québec. Condos de South Beach à Palm Beach.
**Debra Baer 954.816.3341**
**www.DebraBaer.net**

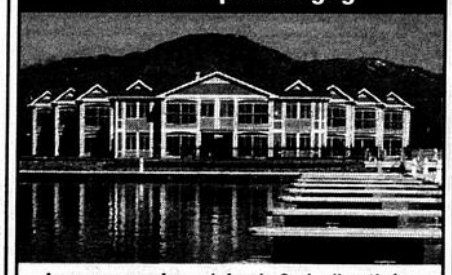
**Jupiter (près de West Palm Beach)**
Bord de mer. Condo townhouse avec garage, 2 ch, 3 sdb, équipé. Complexe privé sur golf avec piscine. Pas d'animaux. Non-fumeur. 2 mois minimum
Automne: 2500 $ US/mois Hiver: 3500 $ US/mois.
**514-814-3418** ou **514-235-4923**

### QUÉBEC

**ÎLES-AUX COUDRES**
Vue sur le fleuve, terrain plat 22000pi.ca. avec services
**Agnes Rivard**
**418-843-1151**
**418-576-9322**
**agnesrivard@royallepage**
ROYAL LEPAGE
Inter-Québec

### ESTRIE / CANTONS DE L'EST

**Lac Memphrémagog**



**Luxueux condos,** plafonds 9 pi, climatisés, foyer au gaz, quais pour bateau, centre-ville de Magog.
**819-868-8811 ou 819-446-6001**

**SKI-IN / SKI-OUT ORFORD**
Maison de ville / condo, luxueuse et rénovée, 3ch.+1, 2 s.d.b., foyer, puits de lumière, verrière, terrasse, piscine, tennis, tonte de gazon et déneigement inclus. À 5 min. de Magog
199 000 $
**514.893.1057**

**TERRAINS MONT-ORFORD**
Grand lots boisés, minimum 43,000 pi2, bordure ruisseau ou vue sur sommet,± .90 le pi².
Sortie 115 autoroute 10,rue Giroux et Désy à Magog.
Pour info. **Jean-Yves Gill, 514-602-0419**

**Réalisez un de vos rêves!**
Faites l'acquisition de votre pied à terre à Magog pour le prix d'un loyer.
**819.347.5673**

### GASPÉSIE / ÎLE DE LA MADELEINE



Domaine sur le bord de la Baie des Chaleurs (embouchure de la rivière Cascapédia), 590 000 pi² de terrain bien aménagé, 3/4 boisé, endroit retiré et paisible, 0,8 km de plage privé. Résidence de prestige, 10 c.a.c, 7 sdb, bien éclairé, plafond cathédrale beaucoup de boiserie, foyer double, tout meublé et beaucoup plus. **Vente par le propriétaire R. Bernard 418 392 4462**

### LANAUDIÈRE

**15 terrains à vendre**
Avec vue panoramique sur le lac noir de St-Jean-de-Matha. Site enchanteur. Prix à discuter.
**418.348.9282**

**ST-ZÉNON**
Domaine montagneux 142 acres, lac privé / truites, 5 chambres, garage détaché 3 portes, solarium, cabane à sucre, pinède, bleuetière, chevreuils, etc. 459 000 $
http://pages.videtron.com/jolyman
**514.992.0448**

### BORD DE L'EAU

**BORD DE L'EAU NAVIGABLE**



Plusieurs propriétés de prestiges avec quai privé entre St-Jean-sur-Richelieu et Lac Champlain.
**Sarah Marier ou Normand Jalbert 514-727-2700** Adresse Immobilière



**BORD DE L'EAU** Résidence de prestige de 11 pièces directement au bord de la rivière Richelieu, 90 pi de facade. Terrain de 16,124 pi². À seulement 25 min. de Montréal. 795 000$.
**Denis Depelteau 514-910-5868**
Remax du Haut-Richelieu D.D.

Terrains ou maisons avec vue ou borné au fleuve.
**www.champagnelamontagne.com**
Michel Lamontagne
Champagne Lamontagne courtier immobilier
**418-652-0123**

**BORD DE RICHELIEU**
Terrain, 36 000 p.c., entre St-Denis et Ste-Ours, prêt à construire. 149 000 $
**514.809.1946**

**BORD DU RICHELIEU**
Terrain à vendre, 30 min. de Mtl, navigable, 47 000 pi.ca., prêt à construire, plan de maison disponible, 289 000 $
**418.831.7462**

**Bord de l'eau**
Magnifique maison de campagne, 180 pi., façade, terrain 1.5 acres, lac naviguable, 45 min. de Sherbrooke, pêche, chasse, près de tous les services.
**Venez me voir**
**www.chalets-a-vendre.ca accès direct H-010215 ou info 819.877.3189**

### CHARLEVOIX



**POINTE-AU-PIC**
Terrain exceptionnel, 33 000 pi.ca. Site unique, vue époustouflante sur le fleuve, lever du soleil. Près du Manoir Richelieu, golf, restaurants et plus.
**418.564.1941**
**418.932.0731**

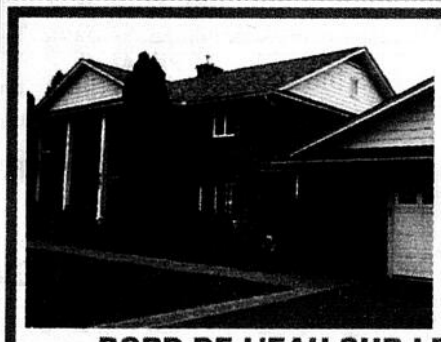
### CENTRE DU QUÉBEC

**ANCIEN PRESBYTÈRE**



Ancestrale 1893, restaurée 2006-2008. Actuellement gîte touristique certifié. Beaucoup de potentiel : maison de campagne, bâtisse pour professionnel ou autre. 5 chambres au décor champêtre, salon avec foyer. 5 min. de l'autoroute 20 entre Québec et Montréal, à 30 min. de Trois-Rivières.
**Sylvie Baril 819-352-0006**
La Capitale Centre du Québec.

### MONTÉRÉGIE





**BORD DE L'EAU SUR LE FLEUVE ST-LAURENT**
**Ste-Anne-de-Sorel**
Luxueuse résidence, construction supérieure, 2000 p.c. par étage et grenier, 4 c.c, 2 sdb, 1 ½ salle d'eau, bibliothèque, bureau, garage double, piscine creusée. Terrain paysagé environ 20000 p.c., à seulement 1 heure de Montréal. **www.duproprio.com, code d'accès 129127.**
**450-742-8525**

**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 **les sections immobilières du journal Les Affaires.**
Annoncez-vous dès maintenant !
**Pour info : (514) 392-7782**

**Investisseurs, distributeurs et agents manufacturiers recherchés ?**
Ils lisent la section **Acquizition.biz** du journal Les Affaires pour trouver les meilleures propositions.
Annoncez-vous !
**Pour info : (514) 392-7782**

### MONTRÉAL

PRESTIGIEUX – Face à la rivière





**Boul. Gouin Est :** majestueux bungalow au design unique, là où le luxe, espace et confort vous charmeront : granit, murs de pierres, blocs de verre et puits de lumière à profusion. Superbe et immense CUI (2008), 12 pièces, garage double, +++. Terrain de 12786 pi². 850000$.
**Marie-France Tremblay** Sutton Courtier
**514.326.5667**

# immobilier RÉSIDENTIEL

## LAURENTIDES



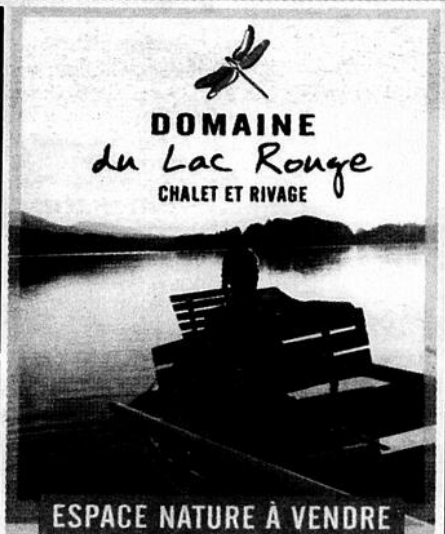
**DOMAINE DE 36 ACRES**

Votre résidence principale ou secondaire à moins d'1h de Montréal et de Mont-Tremblant. Une grande maison, deux chalets 4-saisons (location, gardien...) et trois remises. Lac, rivière, barrage automatisé. Pour toute la famille, pour produire son électricité, ouvrir une auberge, construire d'autres chalets à vendre ou à louer... Zonage résidentiel et commercial. Possibilité d'échange. Magnifique en toute saison. La tranquillité sans la solitude. 890 000 $.

**Renseignements : 514-983-5695** Michèle Bouchard, Agent immobilier affilié - Groupe Sutton Centre ouest Inc., mbouchard@sutton.com



**Superbe terrain**
au bord du **lac Taureau à St-Michel Des Saints.**
À 10 minutes du village.
Superficie de 105 000 pi carrés (205 pi du bord du lac).
Prêt à bâtir. Gazonné à 60%.
Un des rares beaux terrains à vendre. 245 000 $
**819-314-3875**
**819-395-5555**



**DOMAINE du Lac Rouge**
CHALET ET RIVAGE

ESPACE NATURE À VENDRE

À seulement une heure et demie de Montréal !
**514.941.8000 DOMAINEDULACROUGE.COM**

**PROJET DE PRESTIGE EN REPRISE**

Le Groupe Cholette relance le projet Delacroix !



**LIQUIDATION SPECTACULAIRE D'INVENTAIRE**

*Telle que:*

**Unité 102**
Était 555 700 $
**Réduit à 328 309 $**

**Unité 201**
Était 399 500 $
**Réduit à 233 321 $**

Condos avec ascenseur et stationnement intérieur

GROUPE CHOLETTE
www.groupecholette.com

610 Boul. Ste-Adèle (Ste-Adèle)
**450 712-4400**

Projet réalisé par Développement Delacroix inc.



**Estérel - Lac Dupuis (Bord de l'eau)**
Charmante propriété avec un style très particulier. Exposition plein sud. 3 ch.+1. 2 s/bain rénovées. Fenestration abondante, 2 puits de lumières, 3 portes patio directement sur terrasse et lac. Toute fleurie, paysagement soigné. Meublée avec gout, électros récents, bateau 70HP, canot, voilier, près du golf. Clés en main. **599 000 $ 514-342-2420**



**Résidence de prestige à Saint-Adolphe-d'Howard**
Sur le bord du Lac Sainte-Marie au prix de l'évaluation 870 000 $. Possibilité d'échange pour édifice commercial.
Description complète sur **Les Pacs (http://www.lespac.com), annonce # 9630439.** Contact : **Sylvain (514) 264-2565**



**Projet domiciliaire clé en main situé à Piedmont sortie 58, près de St-Sauveur.** Vue sur le mont Avila. 2050 pc sur 3 étages. 2 unités disponibles pour occupation rapide. Tout est inclus, pas d'extra. Concept unique et moderne. **Projet Point Rond.**
**Maison modèle ouverte tous les jours 13h00 à 17h00. Info ou RV: 450-227-9926**




**STE-ADÈLE** Situé sur le sommet d'une montagne, plus de 236 000 p.c. de terrain. Propriété de style contemporain comprenant plus de 20 pièces dont 6 chambres, 7 salles de bains et 6 foyers combustion lente. Possibilité d'acheter terrain adjacent de 330 000 pc. Au cœur des Laurentides, accès facile à l'autoroute 15. Entouré de pentes de ski, piste cyclable, terrains de golf et des lacs. Très privée. Aucun voisin. MLS 8167353. **999 000 $**
**ANDRÉ BRUNET** REMAX VRP **450-472-7220**



**RÉSIDENCE DE PRESTIGE**
**Domaine privé – GORE (45 min. de Mtl) 570 000 $**
250 000 p.c., sans voisin, plein sud, plafond cathédrale et de 9 pi., fenestration exceptionnelle, terrasse... Parcs privés, accès à 3 lacs.
**M.-F. Villemure**
**514 772-0662 (220)**
**www.duproprio.com/114270 • www.domainelakefield.com**

**Terrains à vendre - Ste-Sophie**
**Projet: Boisé des Golfs**
Terrains boisés de 32 000 p.c. et plus; prêts à construire, pour auto-constructeur ou promoteur.
**Tél. 450.258.3010 ou 514.983.6578**

## RIVE-SUD DE MONTRÉAL



**Propriété de Prestige**
Magnifique Propriété, finition luxueuse, hauts plafonds. Cuisine de rêves. Salles de bains extraordinaires. CCP et dépendances spacieuses. Grand terrain, piscine, patios 3 garages.
**Sylvia Meika 514-999-5344**
Groupe Sutton Centre Ouest

Votre annonce ici la semaine prochaine ?

Pour annoncer : (514) 392-7782

# BIENS et SERVICES

## SERVICES SPÉCIALISÉS



**Succession en Floride ?**
***Prévenez et épargnez sur les frais légaux!***
**Sheri L. Green P.A.**
**Avocate, Membre du barreau de Floride**
**Notaires publiques de la Floride**
**Pour acheter ou vendre !**
**Robert Taschereau, Courtier**
**Southeast Real Estate Inc.**
**1-800-438-1477** isoutheast@bellsouth.net

## BILLETS

**Canadiens Achat/vente**
**514-258-8499**

**CANADIENS**
2 Série de 10 parties
Club Desjardins
Section 201
Bouffe Comprise
**Richard**
**514-820-8727**
**rich_bou@hotmail.com**

**CENTRE BELL**
LOGES DISPONIBLES
**MATCHS DE HOCKEY SAISON 2009-2010**
Prix compétitif
Pour réservation appelez:
Lorraine
(514) 875-4270

**Désire vendre demi saison des Canadiens - section club Desjardins 450.776.2834**

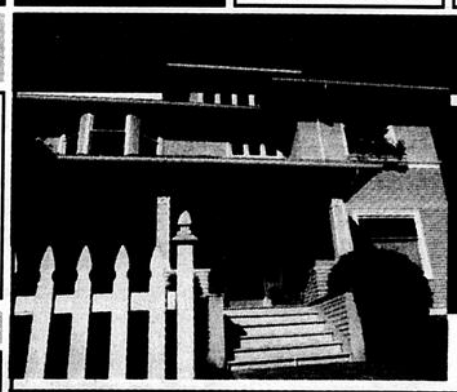
**95 % des exemplaires** du journal Les Affaires sont vendus par **abonnement.**
Source : PMB Printemps 2009, province de Québec, adultes 18+

## SERVICES FINANCIERS

La Corporation d'**HYPOTHÈQUES MONTROSE** (Québec) Ltée
Courtier Immobilier Agréé
Hypothèques commerciales
**Mezzanine, équité, partenariat**
**(514) 934-1991**

## OFFRES DE SERVICES

**AIDE FAMILIALE & GARDIENNAGE**
**514.830.4752**



**les affaires**

ENCARTS IMMOBILIERS

**IMMOBILIER RÉSIDENTIEL ET COMMERCIAL**

**Les 17 octobre et 14 novembre**

**PROFITEZ D'UNE OFFRE EXCEPTIONNELLE POUR JOINDRE VOS CLIENTS**

**RÉSERVEZ TÔT !** Obtenez **10 % de rabais** si vous réservez pour 2 cahiers !

ANNONCEZ EN COULEUR
résidences, condos, immeubles à revenu, espaces commerciaux, chalets, terrains
À VENDRE OU À LOUER





**Loft à vendre ?**
**Trouvez un acheteur...**
**dans les annonces classées du journal les Affaires.**

**ANNONCES CLASSÉES** Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210 ou annonces@transcontinental.ca



# Écoles privées

## Le réseau privé a-t-il atteint sa vitesse de croisière ?

La clientèle des écoles privées a connu un bond de 14 % de 1999 à 2004, alors que celle du réseau public subissait une diminution de 4%. Mais la situation tend maintenant à se stabiliser.

En 2008, les écoles membres de la Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP) accueillaient quelque 107 500 élèves au primaire et au secondaire et environ 15 000 jeunes en provenance des écoles anglophones et juives. Il s'agit d'une légère augmentation de la clientèle par rapport à l'année précédente. La situation se stabilise, note le directeur général de la FEEP, Paul Boisvenu. Par contre, on voit des disparités entre les collèges privés en région et ceux des grands centres. Dans la grande région de Montréal, la demande est toujours forte, notamment au secondaire, alors que 22 % des élèves fréquentent le secteur privé : c'est environ un sur trois dans la région de Montréal.


PAUL BOISVENU

Un exemple typique: le Collège Jean-Eudes reçoit bon an mal an quelque 1200 inscriptions pour combler 400 places.

Pourtant, on ne prévoit aucune ouverture d'écoles privées. « Le ministère de l'Éducation n'a donné aucun agrément depuis deux ans, on ne verra donc pas d'établissements privés ouvrir de sitôt dans la région», confirme M. Boisvenu.




Établissement d'enseignement secondaire privé mixte, le Collège Saint-Hilaire permet d'apprendre dans un environnement exceptionnel!

Le Collège Saint-Hilaire offre une formation scolaire de haut niveau de la 1e à la 5e secondaire où les sciences et les arts sont à l'avant-plan.

**Portes ouvertes**
17 octobre,
de 13 h à 16 h

**Examens d'admission**
18 et 25 octobre,
de 9 h à 12 h

**www.csh.qc.ca**

COLLÈGE
SAINT-HILAIRE

800, rue Rouillard, Mont-Saint-Hilaire (Québec) J3G 4S6

TÉLÉPHONE : 450 467-7001
TÉLÉCOPIEUR : 450 467-9040



Photo : Jean-Louis Desrosiers

Neuf écoles, un seul examen d'admission

# Des écoles privées à l'ère du repêchage

L'examen d'admission: la bête noire de bien des élèves. Pour s'assurer de trouver une place dans le réseau privé, un jeune doit parfois faire deux, trois voire quatre fois le même examen d'entrée. C'est une source de stress, en plus des frais qui se répètent, sans compter les fins de semaine qu'il faut consacrer à l'examen.

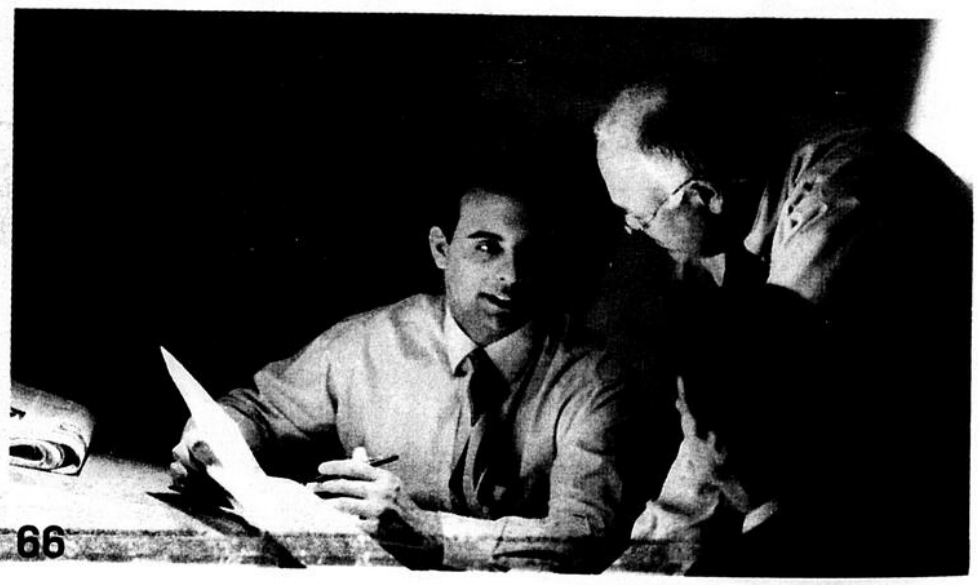
Mais il existe à présent une solution simplifiée dans la région montréalaise. Ainsi, depuis l'an dernier, le Collège Mont-Saint-Louis, le Collège de Montréal, le Collège Reine-Marie, le Collège Mont-Royal, le Collège d'Anjou, le Collège Ville-Marie, le Collège Rachel, l'école secondaire Jeanne-Normandin et l'école secondaire Marie-Clarac mettent en commun les examens d'admission.

«Le jeune passe le test dans l'établissement de son choix. S'il n'est pas admis, son dossier peut, à la demande des parents, être transféré dans une autre école du collectif. C'est une forme de repêchage: les résultats sont centralisés, un peu comme on le fait pour les Cégeps où les étudiants ont la possibilité d'être choisis au second ou troisième tour», explique Auguste Servant, directeur des communications à la Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP). Le projet a débuté l'an dernier avec six écoles. Trois se sont ajoutées cette année. «Et on souhaite que l'initiative fasse des petits, sur l'île de Montréal et pourquoi pas en région», espère André Lacroix, porte-parole de ce regroupement d'écoles privées.

# Améliorer sa performance

La FEEP et le Mouvement québécois de la qualité ont actuellement un projet commun dans leur mire qui pourrait aider les gestionnaires d'établissements d'enseignement privés primaires et secondaires. L'initiative, calquée sur le modèle des entreprises performantes et comparables à la rigueur des critères du Malcolm Baldrige National Quality Award et le Deming, sera adaptée au monde de l'éducation.

«Qu'est-ce qui fait le succès d'entreprises comme Gaz Métro ou les Caisses populaires Desjardins, par exemple? On veut s'approprier les notions d'entreprises qui fonctionnent. Leadership, planification stratégique, analyse et gestion de l'information... À partir de ces bonnes pratiques, on mettra au point le Qualimètre express Éducation, un outil qui permettra aux écoles de s'autoévaluer», résume Sonia Daoust, coordonnatrice à l'administration des écoles.






Renommés pour notre
OUVERTURE D'ESPRIT

Au Collège de Montréal votre enfant trouvera l'équilibre entre sa performance scolaire et son développement personnel.

- Programme de base enrichi pour tous
- Programme de concentration artistique Artis Magia : musique, danse, arts visuels
- Programme informatique MITIC
- Programme Danse-Études en collaboration avec l'école Ballet Divertimento
- Programme Sport-Études reconnu par le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

SPORT ÉTUDES

BOURSES D'ÉTUDES DISPONIBLES

JOURNÉES PORTES OUVERTES
Vendredi 2 octobre 2009 de 16 h à 19 h
Dimanche 4 octobre 2009 de 13 h 30 à 16 h

EXAMENS D'ADMISSION 1re SEC.
Samedi et dimanche 17 et 18 octobre 2009 à 8 h 30
Les résultats de nos examens d'admission sont reconnus dans huit autres écoles privées.

COLLÈGE DE MONTRÉAL
LE PREMIER COLLÈGE DE MONTRÉAL

www.college-montreal.qc.ca | Tél. : 514 933-7397
1931, rue Sherbrooke Ouest, Montréal (Québec) H3H 1E3

DEPUIS MAINTENANT 70 ANS, PLUS DE 12 000 ÉLÈVES ONT TERMINÉ LEURS ÉTUDES AU COLLÈGE INTERNATIONAL MARIE DE FRANCE, DONT PLUSIEURS ONT FAIT LEUR MARQUE DANS LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE ET DANS LE MONDE ENTIER.

Le Collège international Marie de France

## Rigueur scientifique, richesse linguistique et ouverture culturelle

Membre du réseau de l'Agence de l'Enseignement Français à l'Étranger, comptant plus de 400 établissements scolaires français à l'étranger, le Collège accueille chaque année quelque 1 800 élèves qui, du préscolaire à la classe de terminale, poursuivent une formation dans le système français d'éducation.

« Nous essayons de conduire nos élèves à la réussite et à l'excellence, souligne Brigitte Peytier, proviseure et directrice générale. Nos résultats sont probants : le taux de réussite au dernier examen de terminale a été de 99 % et nos diplômes sont reconnus dans le monde entier. »

Trois caractéristiques distinguent le collège : la rigueur typique du système d'éducation de France, la maîtrise de la langue française qui constitue la base de son projet pédagogique et une ouverture culturelle résolue, dont témoigne d'ailleurs le fait que ses élèves sont issus de plus de 70 nationalités différentes.

Madame Peytier insiste également sur l'importance primordiale accordée au dialogue avec les parents des élèves. « Les parents peuvent, en allant sur notre site Internet, consulter en direct les notes et l'assiduité de leurs enfants et obtenir un suivi pédagogique des classes. Ils peuvent aussi, bien sûr, obtenir facilement des rendez-vous avec les professeurs. Nous misons sur la transparence totale de nos communications avec les familles. »

**70 ans de présence au Québec**

C'est en septembre 1939 qu'eut lieu la première rentrée scolaire au Collège Marie de France, fondée par Louise et Benoît Brouillette. À l'époque, une douzaine de jeunes filles fréquentaient l'établissement. Soixante-dix ans plus tard, c'est plus de 1 800 étudiants – garçons et filles – qui y poursuivent leurs études.



« Cette longévité signifie beaucoup à nos yeux, affirme Brigitte Peytier, proviseure et directrice générale du Collège international Marie de France. Elle témoigne d'une tradition et d'une capacité de réussite qui ne se sont jamais démenties. »

70 ans Ensemble prêts pour le monde

www.mariedefrance.qc.ca
4635, ave. Queen Mary,
Montréal

# Le secret de la réussite? Avoir les élèves à l'œil...

Comment expliquer les performances supérieures du privé? « Par la qualité de l'encadrement », suggère le chercheur Mathieu Laberge, qui a réalisé une étude l'an dernier sur la question pour le compte de l'Institut économique de Montréal.

C'est une hypothèse qui se confirme au Collège Sainte-Anne-de-La-Pocatière, qui accueille près de 600 élèves cette année. À Sainte-Anne, il n'y a pas d'examen d'entrée: pratiquement tous les élèves qui en font la demande ont une place.

« Cette école figure parmi les plus performantes au classement provincial et la raison pourrait être la grande attention que reçoivent les élèves, un suivi dont ils ont besoin pour réussir », avance le chercheur.

**Ressources à la rescousse**

En fait, le Collège mise sur la grande disponibilité de ses enseignants qui n'hésitent pas à donner du temps sur l'heure du midi ou après les classes. « L'an dernier, nous avions 203 élèves en rattrapage pour les matières de base – français, anglais et mathématique. Une cinquantaine d'élèves de 1er et 2e secondaire suivaient des cours d'appoint, à raison de deux cours par semaine sur l'heure du midi, pour le français et les mathématiques. Aussi, nous avons une orthopédagogue à temps plein pour soutenir une quarantaine d'élèves dans leur apprentissage », explique Martine Dubé, directrice générale du Collège Sainte-Anne-de-la-Pocatière.

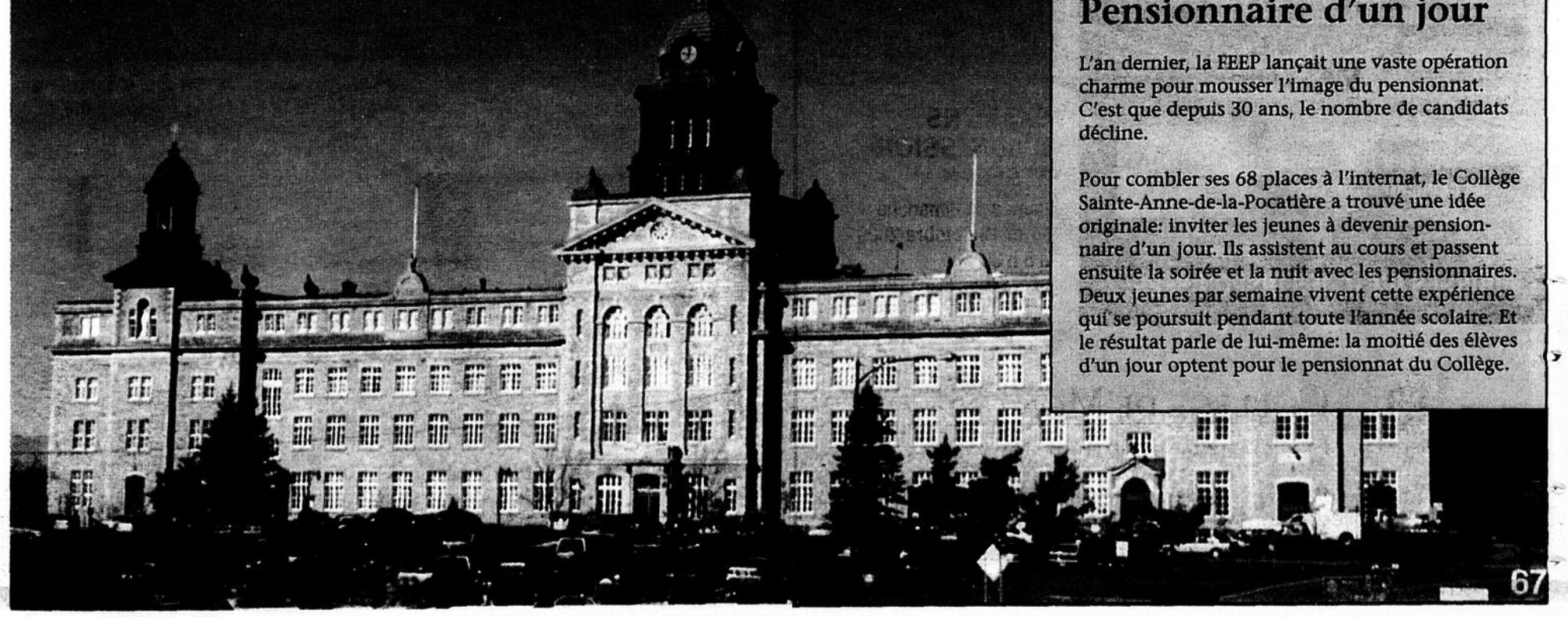
Toutes ces mesures supplémentaires n'ont qu'un but: « Amener un plus grand nombre des élèves à réussir, pas seulement les plus doués », résume Mme Dubé.



## Pensionnaire d'un jour

L'an dernier, la FEEP lançait une vaste opération charme pour mousser l'image du pensionnat. C'est que depuis 30 ans, le nombre de candidats décline.

Pour combler ses 68 places à l'internat, le Collège Sainte-Anne-de-la-Pocatière a trouvé une idée originale: inviter les jeunes à devenir pensionnaire d'un jour. Ils assistent au cours et passent ensuite la soirée et la nuit avec les pensionnaires. Deux jeunes par semaine vivent cette expérience qui se poursuit pendant toute l'année scolaire. Et le résultat parle de lui-même: la moitié des élèves d'un jour optent pour le pensionnat du Collège.






# Les voyages forment la jeunesse

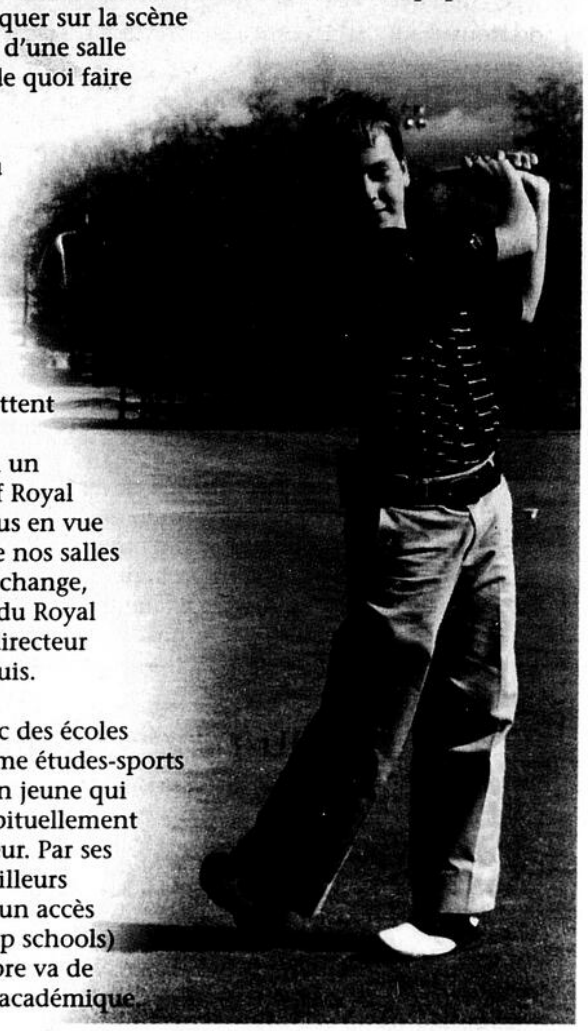
Tous les deux ans depuis 2005, une vingtaine de jeunes de 4e et 5e secondaire du Collège Beaubois s'envolent en direction de la région de Mbour, au Sénégal. Pour les élèves de cet établissement privé de l'Ouest-de-l'île de Montréal, on est loin des vacances à la plage ou de la tournée des musées. Pendant deux semaines, ils prêtent main-forte aux enseignants qui en ont plein les bras avec des classes bondées où s'entassent parfois une centaine d'enfants.

Cette aide appréciable pour les uns devient une expérience inoubliable pour les autres. «Nos jeunes prodiguent 30 heures d'enseignement du français et des mathématiques.» Et les petits Sénégalais en redemandent. «Ils sont tellement heureux de notre présence qu'ils écourtent leur pause pour revenir poser des questions à nos étudiants et poursuivre leur apprentissage», expose Claude Leblanc, professeur responsable du projet.

« On voit des enfants qui progressent à pas de géant. Il semble bien que la grande majorité de ces jeunes poursuivent leur cheminement jusqu'au lycée. » Quant aux élèves de Beaubois, ils repartent avec un bagage qui peut « influencer leur choix de carrière ou encore les motiver au point de faire grimper leur moyenne générale de façon significative », constate Denis Ouellette, directeur adjoint pour le 4e et 5e secondaire.

# Un esprit sain...

Pour certaines écoles privées, le sport devient une façon de se démarquer du lot. C'est le cas de l'Académie Saint-Louis, à Québec, qui en plus de son programme de hockey affilié avec les écoles secondaires américaines et de ses équipes de cheerleading qui se font remarquer sur la scène nationale, dispose maintenant d'une salle de pratique pour le golf qui a de quoi faire l'envie des mordus.



Les élèves ont accès depuis peu à des salles de pratique entièrement informatisées où rien n'est négligé, de l'élan à l'angle de frappe. Le tout est analysé par des entraîneurs chevronnés.

«Nos équipements nous permettent maintenant d'aller très loin.» Par ailleurs, l'Académie a établi un partenariat avec le Club de golf Royal Québec, l'un des terrains les plus en vue de la vieille capitale. «On ouvre nos salles de pratique aux membres. En échange, nos jeunes ont accès aux verts du Royal Québec», expose Jocelyn Lee, directeur général de l'Académie Saint-Louis.

L'Académie a créé des liens avec des écoles américaines pour son programme études-sports hockey. Dès le 3e secondaire, un jeune qui aspire à une carrière choisit habituellement de se diriger vers le junior majeur. Par ses liens, l'Académie offre à ses meilleurs éléments une autre possibilité: un accès aux collèges américains (les prep schools) où l'entraînement de haut calibre va de pair avec une solide formation académique.

Académie Michèle-Provost Inc.
Collège privé mixte - fondé en 1957
agréé aux fins de subvention (MELS)
Primaire & Secondaire
- un accueil personnalisé
- une étude du dossier scolaire sur place avec la famille
- sans stress, sans test d'admission
- une réponse immédiate, une entrée en douceur
PORTES OUVERTES
TOUS LES JEUDIS
ENTRE 10H ET 12H
MAJORES PENNAS NIDO
ACADEMIE MICHELE-PROVOST
1517 Des Pins O Montréal
(514) 934-0596
www.academiemicheleprovost.qc.ca

ANCIENS ET ANCIENNES!
Le CND désire garder contact avec vous.
Écrivez-nous à :
info@collegenotre-dame.qc.ca
1869-2009
COLLÈGE NOTRE-DAME
140 ANS D'ÉDUCATION
FORMER L'ESPRIT, LE CŒUR ET LE CORPS
École secondaire privée pour les filles et les garçons de 1re à 5e secondaire
Donnez à votre enfant toutes les chances de réussir!
Le Collège Notre-Dame c'est :
› une formation intellectuelle de très haut niveau
› un personnel compétent, disponible et attentionné
› un encadrement de qualité
› un milieu de vie enrichissant et stimulant
› des activités étudiantes à profusion
ADMISSION
POUR L'ANNÉE SCOLAIRE 2010-2011
Pour les candidats de 1re secondaire
Samedi 17 octobre 8 h 30
Samedi 17 octobre 14 h
Dimanche 18 octobre 8 h 30
Dimanche 18 octobre 14 h
Veuillez noter que l'étude des dossiers d'admission pour les candidats de 2e à 5e secondaire se fera à compter du mois de mars 2010.
Pour information, composez le 514-739-1739.
L'inscription à l'une des séances d'examens se fait en ligne seulement au www.collegenotre-dame.qc.ca
PORTES OUVERTES | SAMEDI 26 ET DIMANCHE 27 SEPT. 09 DE 10H À 15H

## Un réseau mondial d'enseignement



La petite famille doit déménager en Australie ou en Espagne? Il est possible de trouver un établissement d'enseignement privé à distance. Créé en 1953, le Système des Écoles associées de l'UNESCO forme un réseau mondial de 8000 établissements scolaires répartis dans 177 pays (des écoles maternelles aux instituts de formation des enseignants en passant par les écoles primaires et secondaires) qui travaillent en faveur d'une éducation de qualité.

## Des bourses d'études à plus de 5000 élèves



Près de 88% des établissements privés membres de la FEEP peuvent donner un coup de pouce financier aux parents. Ces établissements ont octroyé, en 2004-2005, quelque 4,5 M$ en bourses d'études à 5 055 élèves.

## Un nouveau pavillon au Collège-Saint-Louis-de-Gonzague

Le Collège Saint-Louis-de-Gonzague, établissement privé jumelé l'an dernier à l'Académie Saint-Louis, levait, fin août, la première pelletée de terre d'un bâtiment tout neuf: le Pavillon Saint-Louis-de-Gonzague de l'Académie dont l'ouverture est prévue pour septembre 2010.
On doublera ainsi la capacité de l'ancienne école et on ouvrira les portes aux jeunes filles.


à Montréal depuis 1938
de la maternelle 4 ans jusqu'à la fin du collégial
780, boulevard Dollard, Outremont
H2V 3G5 tél. : 514-273-9521

à Québec depuis 1989
de la maternelle 3 ans jusqu'à la fin du secondaire
1605, chemin Sainte-Foy, Québec
G1S 2P1 tél. : 418-527-9998

COLLÈGE STANISLAS

*Collège privé à pédagogie et programmes français adaptés aux exigences du Québec*

PORTES OUVERTES
le samedi
3 octobre 2009
de 10h à 16h

Examen d'entrée
en 1re secondaire
le samedi
17 octobre 2009

un cursus complet
*dans le même établissement avec de véritables apprentissages dès la maternelle*

une démarche intellectuelle différente
*grâce à des méthodes pédagogiques qui privilégient la réflexion et l'analyse*

la garantie d'une culture générale solide
*à travers une tradition humaniste assurée par la maîtrise du français et des langues vivantes*

une vie étudiante riche et variée
*qui permet à chacun d'exprimer ses talents et ses passions*

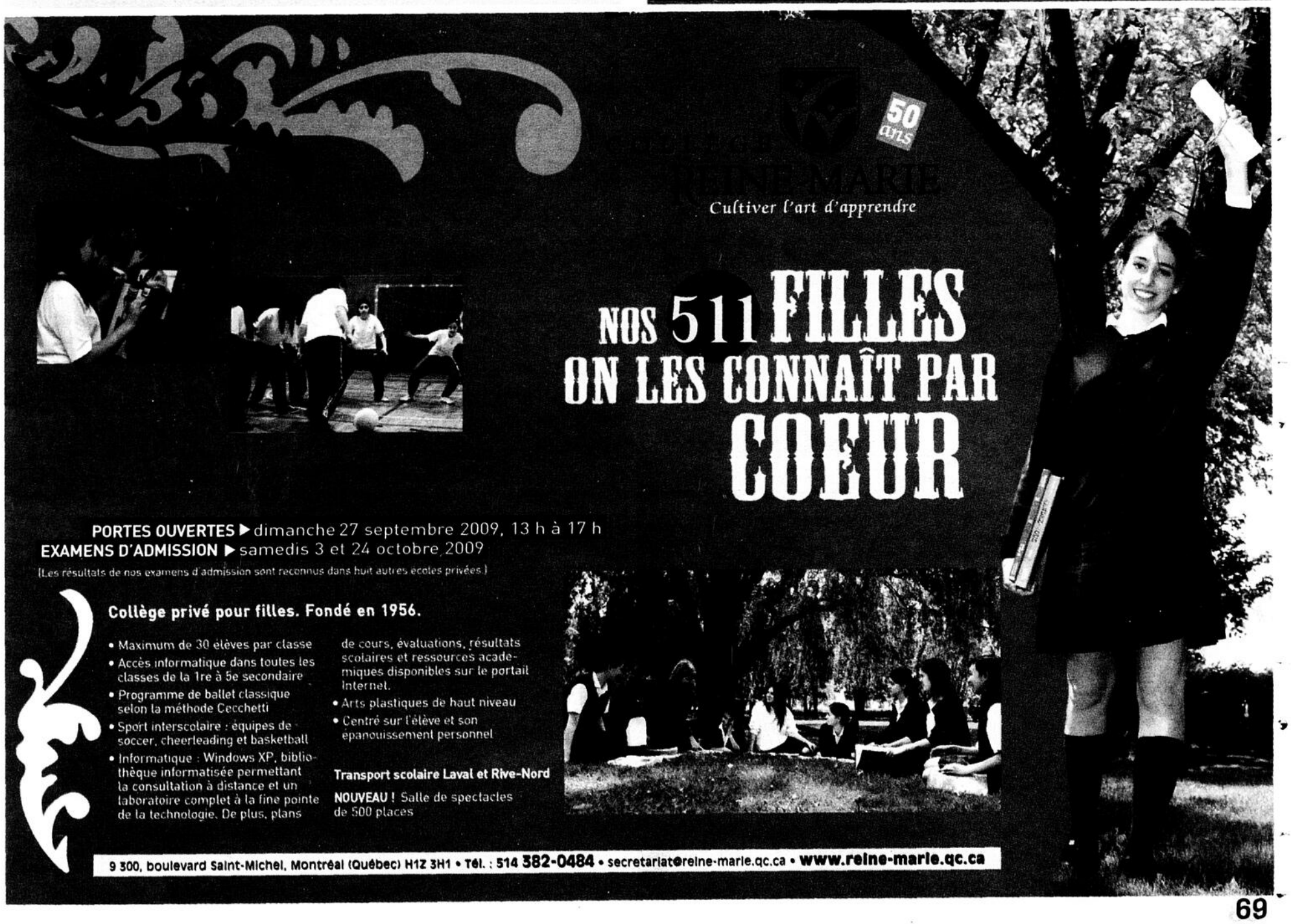
un avenir
*avec chaque année, près de 100% de réussite au baccalauréat français et d'admission dans les universités*

une reconnaissance internationale
*des études effectuées dans un collège membre du réseau mondial des écoles françaises*

et surtout, *un enseignement performant et attrayant dispensé par un personnel français et québécois hautement qualifié*

www.stanislas.qc.ca



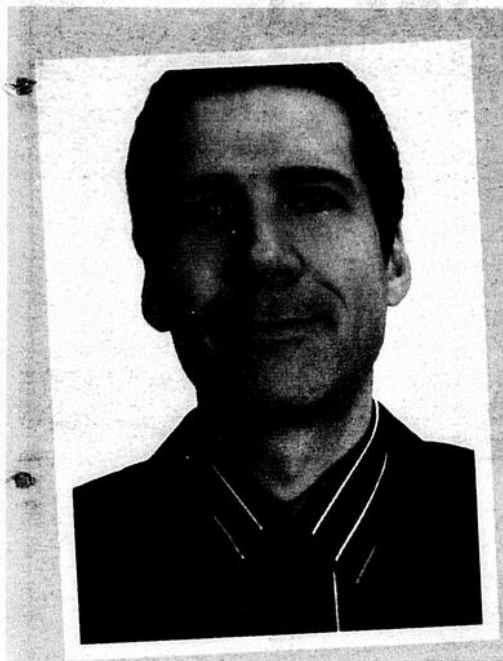






CLICHÉ RÉPÉTÉ À ÉCLAIRAGE DIFFÉRENT EN RAISON DU TEXTE IMPRIMÉ SUR FOND GRIS OU DE COULEUR

# de bonne source



## Marc Lamy veut faire croître iBwave par acquisitions

Marc Lamy vient d'être nommé chef financier d'iBwave Solutions, un fournisseur québécois de logiciels pour les réseaux de télécommunications sans fil à l'intérieur des immeubles.

Il hérite de responsabilités qui incombaient au pdg d'iBwave, Mario Bouchard.

M. Lamy travaillait au sein du groupe des fusions et acquisitions de Deloitte depuis son départ de Solutions Mindready (maintenant en faillite), à l'été 2007.

Son rôle au sein d'iBwave consistera notamment à étudier l'aspect stratégique des finances de l'entreprise, en recherchant les meilleurs modes de financement et en explorant des occasions d'acquisition.

« Des occasions d'affaires extraordinaires se présentent pour iBwave, qui est devenue en quelques années la référence mondiale dans son secteur », explique-t-il.

Selon M. Lamy, iBwave se trouve au début d'un cycle de croissance, compte tenu de l'explosion des données transmises sur des appareils intelligents, comme le BlackBerry et l'iPhone.

Marc Lamy est titulaire d'un baccalauréat en génie de l'École Polytechnique et d'une maîtrise en finances de HEC Montréal.

### Changement de garde chez Edelman Relations Publiques



Changements importants à la direction de la firme Edelman Relations Publiques. Sylvain Perron vient d'être promu directeur général du bureau de Montréal, poste qui était occupé par François Taschereau, aujourd'hui à l'emploi d'Hydro-Québec.

M. Perron continuera d'assumer ses fonctions de directeur général d'Edelman Digital pour le Canada. Il sera assisté par Anik Trudel, promue vice-directrice générale. Elle était directrice, mobilisation des employés.

Enfin, Edelman annonce aussi l'arrivée de Frédéric Tremblay au poste de vice-président, communications corporatives. Il a assumé les mêmes fonctions pendant huit ans chez HKDP, avant de travailler à son compte.

### Kim D. McInnes promu pdg d'Ivanohé Cambridge

Ivanhoé Cambridge, filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec, vient de promouvoir Kim D. McInnes au poste de président et chef de la direction.

Il succède à René Tremblay, nommé en août premier vice-président du groupe immobilier de la Caisse.

M. McInnes était vice-président exécutif et chef de l'exploitation d'Ivanhoé Cambridge depuis 2001.

### Claude Bergeron présidera Au Pain Doré



Le changement de propriété de la Boulangerie Au Pain Doré entraîne la nomination d'un nouveau président, Claude Bergeron. Ce dernier succède à Jean-Marc Étienne.

M. Bergeron est président du Groupe Le Duff Amérique, qui a acquis la boulangerie québécoise en décembre 2008.

### Nathalie Cyr lance Cyrano Communications

Nathalie Cyr lance Cyrano Communications, une firme spécialisée en communications internes, organisation d'événements et programme de reconnaissance des employés.

M^me^ Cyr, qui était directrice des communications internes de TD Assurance, compte une quinzaine d'années d'expérience dans le domaine.

Elle a aussi travaillé chez Médias Transcontinental et chez Air Canada.

### Joseph Cavalancia à la direction financière d'Averna



Joseph Cavalancia vient d'être nommé chef de la direction financière d'Averna Technologies, une firme montréalaise spécialisée en ingénierie de test. Il succède à Paul Martineau, qui a été promu vice-président, fusions, acquisitions et affaires corporatives.

M. Cavalancia compte une trentaine d'années d'expérience en finance et en comptabilité. Avant de se joindre à Averna, il a occupé des postes de direction au sein d'organisations comme Dessau et Vidéotron.

### Paul S. Gervais au service des clients de la station Le Massif

Paul S. Gervais est nommé directeur, expérience client, à la station de ski Le Massif, de Charlevoix. Il s'agit d'un nouveau poste.

Depuis cinq ans, M. Gervais était directeur général de la station de ski La Réserve, à Saint-Donat, dans Lanaudière. ▮

**Texte : Jean-François Cloutier et Martin Jolicœur**

Ça bouge dans votre industrie ? Écrivez-nous à debonnesource@transcontinental.ca

**Le journal Les Affaires est publié par Médias Transcontinental S.E.N.C., 1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24e étage, Montréal (Québec) H3B 4X9**

Transcontinental

**Pour communiquer avec nous : Rédaction -** 514-392-9000 lesaffaires.redaction@transcontinental.ca **Les Affaires 500 -** gaele.fontaine@transcontinental.ca **Site Internet :** transcontinentalmedia.com
**Publicité -** 514-392-9000 ou 1 800 361-5479 publicite@transcontinental.ca **Service aux abonnés** (Lun. au ven. 8 à 20 h, sam. 8 à 17 h) - 1 800 361-7215 lesaffaires@cdsglobal.ca
**Annonces classées -** 514-392-7782 annonces@transcontinental.ca **Acquizition.biz -** 514-392-7782 acquizition@transcontinental.ca

**Vice-président, Solutions d'affaires, et éditeur, Groupe Les Affaires et magazines :** Stéphane Lavallée; **Éditeur émérite :** Jean-Paul Gagné; **Rédacteur en chef :** Claude Beauregard; **Directeur de l'information :** Yannick Clérouin; **Directeur de l'information visuelle :** Michel Blanchette; **Directrice des dossiers :** Sylvie Lemieux. **PUBLICITÉ : Directeur général des ventes publicitaires et directeur principal, développement des affaires :** Louis Lamarre; **Directeur, développement des affaires :** Éric Morin; **Ventes nationales, Groupe Solutions d'affaires :** France-Éliane Nolet; **Ventes nationales, Toronto :** Jill Davidson. **MÉDIAS NUMÉRIQUES : Vice-président, médias numériques :** Zouhaire Sekkat. **PRODUCTION :** Numérisation **Centre de production partagée;** Directeur **Sylvain Renaud;** Coordonnatrice **Louise Hogue. MÉDIAS TRANSCONTINENTAL S.E.N.C. Présidente :** Natalie Larivière; **Vice-président, finances et technologies :** Haig Poutchigian; **Vice-président principal, Groupe Solutions d'affaires et aux consommateurs :** 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, NY, 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 d'enregistrement 8185.

Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES : 1 an : 52 $ (+ taxes = 58,69 $); 2 ans : 65 $ (+ taxes = 73,37 $). Duo : LES AFFAIRES et magazine Affaires PLUS : 1 an : 69,95 $ (+ taxes = 78,95 $); 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 acheminée à : COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022, CEDROM-SNi reproduction électroniques, reproduction@cedrom-si.com

**CONTREZ LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE EN INTÉGRANT LA DIVERSITÉ DANS VOTRE ORGANISATION**

Les Grandes **Conférences** **les affaires**

**Volet 1** Bénéficiez d'un avantage stratégique et concurrentiel grâce à la gestion de la diversité culturelle

**Volet 2** Bénéficiez du savoir, de l'expérience et des aptitudes des travailleurs de 50 ans et plus

**Réservez vos places sans tarder !**
514 392-4116 ou www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com
En collaboration avec le Conseil interculturel du Québec

Ces deux événements auront lieu **à l'Hôtel Omni Mont-Royal, à Montréal, les 19 et 20 octobre prochains,** et porteront sur les moyens de se doter d'une **culture d'entreprise intergénérationnelle** et de **développer son intelligence interculturelle** afin de se positionner comme **employeur de choix**.

# L'AUDACE EN AFFAIRES

9 GROSSES POINTURES
À APPLAUDIR LE 23 SEPTEMBRE



G A
A J

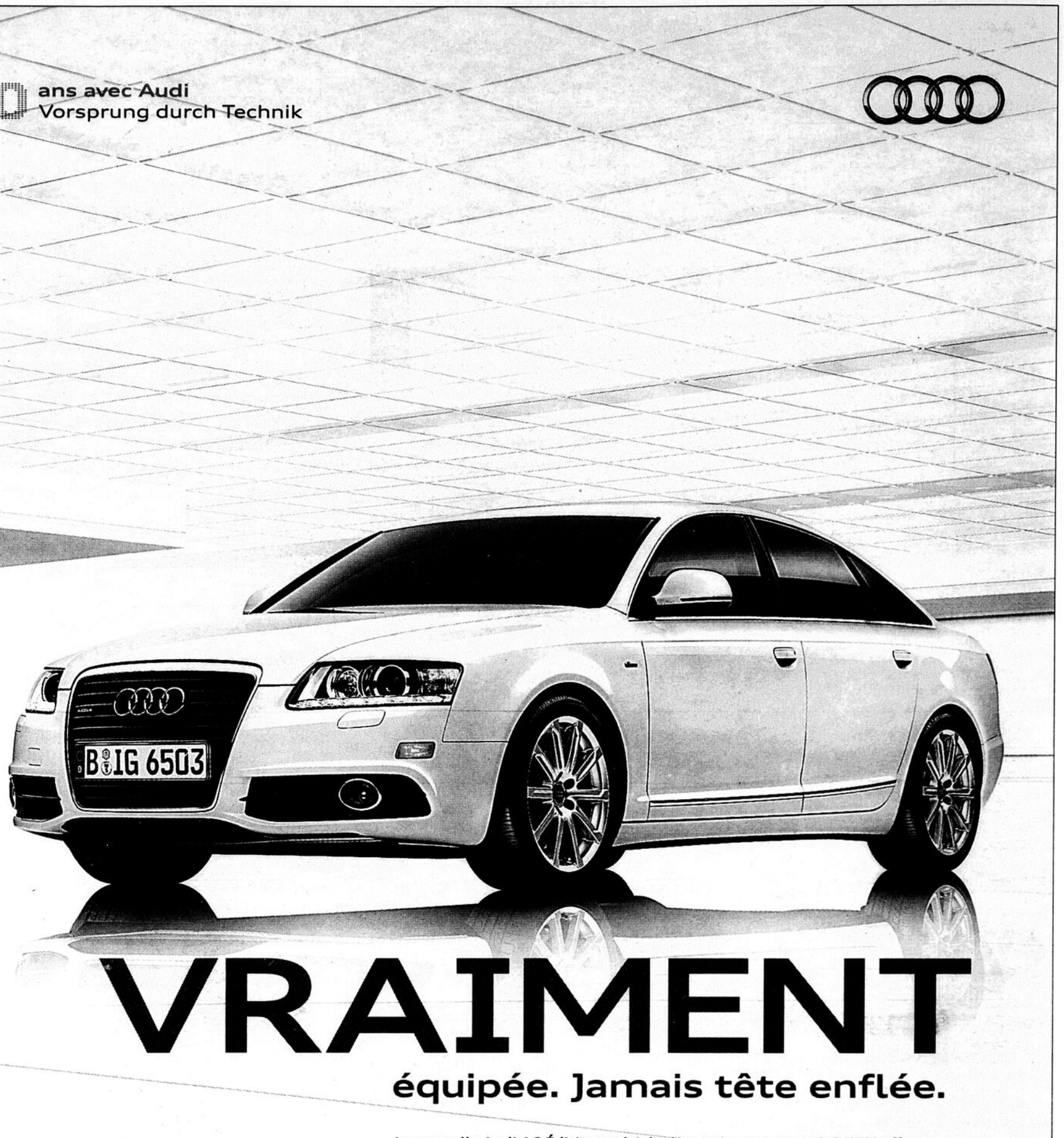
DU COMMERCE
HEC MONTRÉAL

galaducommerce.com

BMO · RioTintoAlcan · LeRéseau HEC MONTRÉAL · COMMERCE · Financière Manuvie · BANQUE NATIONALE GROUPE FINANCIER · Hydro Québec · les affaires

(72)

100 ans avec Audi
Vorsprung durch Technik




# VRAIMENT

## équipée. Jamais tête enflée.

**La nouvelle Audi A6 Édition spéciale.** Un nouveau moteur 3.0 TFSI offrant une puissance ahurissante tout en étant exceptionnellement écoénergétique. Un nouveau système de traction intégrale quattro[MD] 40:60 déplacé vers l'arrière qui procure traction et contrôle sous toutes conditions. Un intérieur qui fait l'envie de toute l'industrie. Une suspension sport. Des garnitures en aluminium. Des roues de 18 pouces en alliage à 10 rayons. Et beaucoup. Beaucoup plus encore. Pour un minimalisme optimisé... au maximum. **Brillante.**

**www.audi.ca**

| Audi A6 Berline quattro[MD] Édition spéciale 2010 | |
|---|---|
| À partir de | Louez à partir de |
| 63 300 $* | 2,9%‡ |

©Audi Canada 2009. Offre de location d'une durée limitée offerte par Audi Finance sur approbation de crédit, qui ne s'applique qu'au modèle Audi A6 Édition spéciale 2010. L'offre se termine le 30 septembre 2009. L'offre peut changer ou être annulée sans préavis. La commande du concessionnaire ou l'échange peut être nécessaire. Sélection de modèles selon disponibilité. Voyez votre concessionnaire pour plus de détails. *Le PDSF de base de la Audi A6 Berline Édition spéciale 3.0 TFSI quattro 2010 avec boîte automatique Tiptronic à 6 vitesses est de 63 300 $. Frais de transport de 800 $ et inspection de prélivraison de 2 345 $ en sus. Le concessionnaire peut vendre ou louer à prix moindre. Voyez votre concessionnaire pour plus de détails. ‡Mensualités de 789 $ par mois, avec un acompte de 6 084 $ et un taux de location de 2,9 % (taux normalement en vigueur de 8,1 %) pour 36 mois. L'acompte de 6 084 $ ou un échange équivalent, jusqu'à 3 145 $ de frais de livraison et d'inspection de prélivraison, le dépôt de sécurité de 500 $ et la première mensualité sont dus au début du bail. Obligation découlant du bail : 28 404 $ (frais de transport, inspection de prélivraison et taxes non inclus). Frais de 0,25 $/km pour le kilométrage supérieur à 16 000 km par année assumés par le locataire. Immatriculation, droits, frais administratifs (incluant les frais d'inscription au Registre des droits personnels et réels mobiliers), assurances, autres frais du concessionnaire et autres options et taxes en sus. Le concessionnaire peut vendre ou louer à prix moindre. Voyez votre concessionnaire pour plus de détails. Modèle européen montré avec équipement en option qui peut ne pas être disponible au moment de l'achat. «Audi», «A6», «TFSI», «Vorsprung durch Technik» et l'emblème des quatre anneaux sont des marques déposées de AUDI AG. Pour en savoir plus sur Audi, visitez-nous à www.audi.ca, voyez votre concessionnaire ou composez le 1 800 367 AUDI.