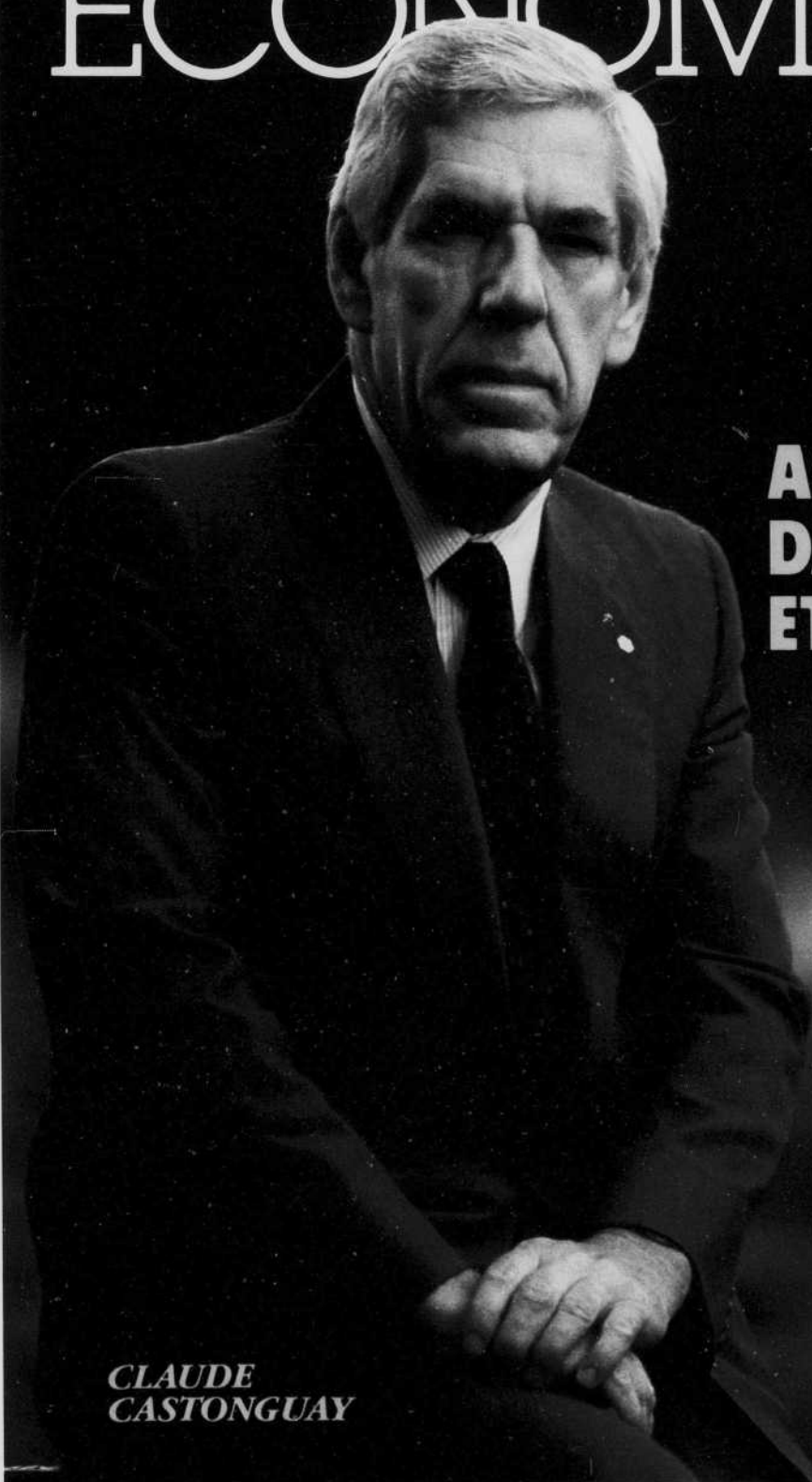


LE DEVOIR ÉCONOMIQUE

VOLUME 3, NUMÉRO 6

OCTOBRE 1987



**ASSURANCES:
DANGERS
ET PROMESSES**

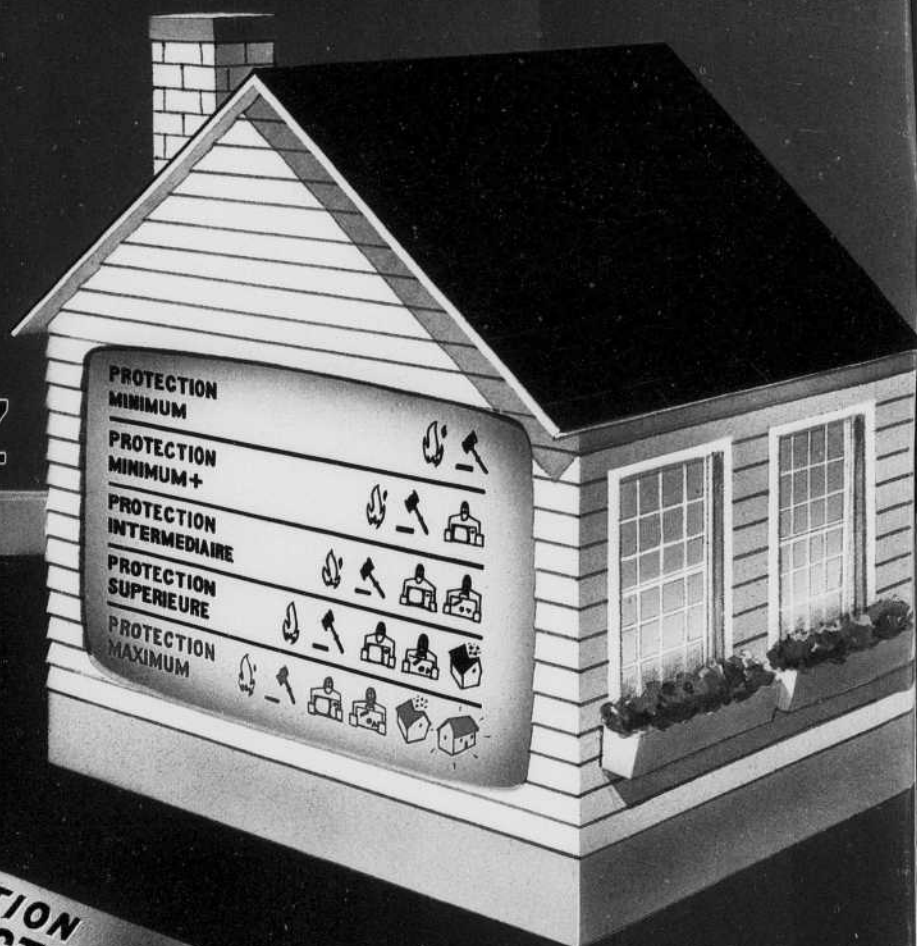
DE L'OR POUR

(Hypogriff)

**CHAUSER LES
BOTTINES
DE SON PÈRE**

**CLAUDE
CASTONGUAY**

Sélectionnez votre assurance habitation!



Votre maison n'est pas comme les autres. Elle reflète vos goûts et vos désirs. Elle répond à vos besoins.

C'est pourquoi Le Groupe Commerce a conçu **OPTION PROTECTIONS***, un programme d'assurance habitation pour propriétaires occupants. **OPTION PROTECTIONS** vous offre un choix de cinq polices différentes: cinq niveaux de protections qui vous permettent d'assurer votre maison en fonction de vos besoins.

Ainsi, vous pouvez opter pour la "Protection Minimum", la "Protection Minimum+", la "Protection Intermédiaire" ou la "Protection Supérieure". Vous pouvez aussi choisir la toute nouvelle "Protection Maximum" qui vous accorde un montant unique d'assurance sur l'ensemble de vos biens et une couverture encore plus étendue.

Alors, si vous désirez sélectionner l'assurance habitation qui vous convient le mieux, demandez à votre courtier d'assurances de vous parler d'**OPTION PROTECTIONS** du Groupe Commerce.



LE GROUPE COMMERCE
Compagnie d'assurances

Une présence rassurante

* Marque de commerce

SOMMAIRE

VOLUME 3, NUMÉRO 6

OCTOBRE 1987

69

INNOVATIONS
L'incroyable duo
de Museatex



PIERRE BRAULT

4 AVANT-PROPOS Un numéro gagnant

LES ASSURANCES

8 Le décloisonnement vu par Claude Castonguay
et Jacques Parizeau

16 Agents et courtiers: une profession en mutation

22 Les 30 compagnies
les plus importantes

24 Faillites: deux fonds
de compensation



ALPHA DIFFUSION



ANNE GARDON

34

Seize ans, toutes griffes
dehors

49 Trois héritiers se racontent

64 Un ordinateur qui tient dans la main

66 Du sciage par informatique

72 EN LIBRAIRIE

75 À VOTRE SERVICE Les traiteurs

77 EN VACANCES Dans les îles françaises

Photo de la page
couverture:
Jacques Nadeau

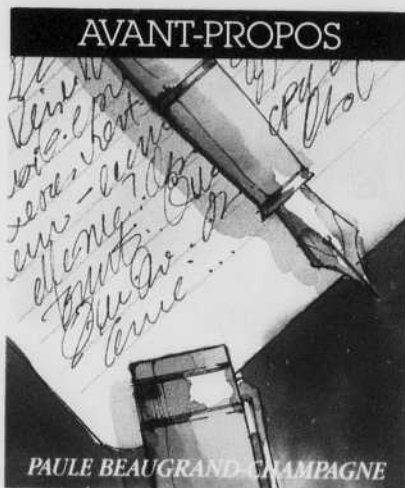
Un numéro gagnant

La «petite mutuelle de Québec» était fin prête et sitôt le projet du ministre Hockin déposé, elle jouait sa première carte. Quelques semaines plus tard, une seconde. Début 1987, La Laurentienne prenait la tête du peloton des compagnies d'assurances, en matière de déréglementation. Et occupait tout le champ rendu disponible: banque, fiducie, assurances, valeurs mobilières.

Il nous a semblé tout naturel, donc, d'aller rencontrer son président-stratège, à l'occasion de ce numéro sur les assurances, pour «jaser» du décloisonnement et de l'avenir que le phénomène réserve aux compagnies. Il fallait s'y attendre: il a aussi été question d'impôts et Claude Castonguay s'est fait le porte-parole de ses collègues: pourquoi s'en prend-t-on à nous, le milieu des assurances? s'est-il plaint. Pourtant, il semble bien que la situation n'est pas si dramatique, que les compagnies d'assurances n'avaient pas trop souffert des politiques du fédéral dans le passé, et qu'elles sauront bien s'en tirer sans trop réduire leur bénéfice net, dans la plupart des cas...

On sent un plus grand vent d'inquiétude, ou tout au moins d'incertitude, chez les agents et courtiers, qui n'apprécient guère la menace qui semble planer sur leur profession comme on la connaît. Certains, comme les assureurs-vie, prennent les devants et s'arment de nouvelles connaissances. D'autres, comme les courtiers, s'acharnent plutôt à défendre leur territoire. Qui aura raison? Ce

AVANT-PROPOS



PAULE BEAUGRAND-CHAMPAGNE

voudrez — l'équipe d'Hipogriff s'est propulsée à la tête des Jeunes entreprises du Canada, cuvée 1987. C'était une première pour le Québec et pour la gent féminine. La Corporation des Jeunes entrepreneurs, qui fête cette année 25 ans d'existence (déjà?), a réorienté vers le milieu des affaires la carrière de bien des adolescents du Secondaire. Une histoire fascinante.

Et puis, chez leurs aînés, trois portraits de gens d'affaires — deux hommes, une femme — dont «le père est né avant eux», comme on dit en langage populaire. Ils n'en ont pas pour autant fait de traumatisme psychologique, ni ne se sont croisés les bras afin de paresseusement profiter du succès paternel. Tous trois ont pris le relais et relevé le défi de mener encore plus loin l'entreprise familiale.

Avec Museatex et Dap Technologies, Michael Jackson et Pepsi, entre autres, c'était un numéro de gagnants que nous avions en réserve pour vous, ce mois-ci!

qui est certain, c'est que l'heure est aux prises de conscience et aux réactions rapides!

Comme pour les dirigeants de compagnies, le mot d'ordre est de *survivre*. Mais de surtout prendre rang parmi les gagnants.

Ce qu'ont fait, avec leur mini-entreprise, 23 adolescentes d'un collège privé de la rive-sud de Montréal. Grâce à ses *boxer shorts* colorés, «flyés», modernes — appelez

LE DEVOIR ÉCONOMIQUE

RÉDACTION:

DIRECTEUR:
Benoit Lauzière

RÉDACTEUR EN CHEF:
Paul-André Comeau

RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE
et responsable de la publication:
Paule Beaugrand-Champagne

ONT COLLABORÉ À CE MAGAZINE:

Richard Bizier, Pierre Brault, Pierre Deschamps, Pierre Desjardins, Jean-Pierre Drapeau, Serge Gagnon, Anne Gardon, Suzanne Lalande, Jean-Pierre Legault, Charles Meunier, Jeanne Morazain, Jacques Nadeau, Jean-Robert Sansfaçon, Marc Sévigny, Robert Thimodent, Serge Truffaut

CORRECTION DES ÉPREUVES:
Michèle Constantineau

PUBLICITÉ:

Service de publicité du DEVOIR,
(514) 842-9645

PRODUCTION:

André Lajoie Communication Ltée

IMPRESSION:

Imprimerie Montréal-Magog

DISTRIBUTION:

Les Messageries Dynamiques,
Berthold Brisebois

PROMOTION:

Roland David

Le magazine «LE DEVOIR ÉCONOMIQUE» est publié par LE DEVOIR, 211, rue du Saint-Sacrement, Montréal H2Y 1X1. Au téléphone: (514) 844-3361

ADMINISTRATION:

Gabriel Hudon

Courrier de deuxième classe — enregistrement no 7013. Le magazine «LE DEVOIR ÉCONOMIQUE» est publié huit fois par année. Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec Bibliothèque nationale du Canada.



ROBERT THIMODENT

L'hiver approche à grands pas. LE MAGAZINE ÉCONOMIQUE s'est mis à penser aux vacances, comme vous sans doute, et vous offre une nouvelle chronique, touristique celle-là. En page 77.



«Mon choix est fait.»

«De nos jours, plusieurs entreprises fonctionnent à la vitesse de croisière la plus économique. Quand s'annonce une bonne affaire, elles en profitent. L'efficacité et le confort, chez Delta, font partie de la valeur remarquable qui nous est offerte. Voilà pourquoi je choisis les hôtels Delta d'un océan à l'autre.»



Delta Hotels®

Vous apprécierez la différence Delta.

Vancouver
Whistler

Penticton
Calgary

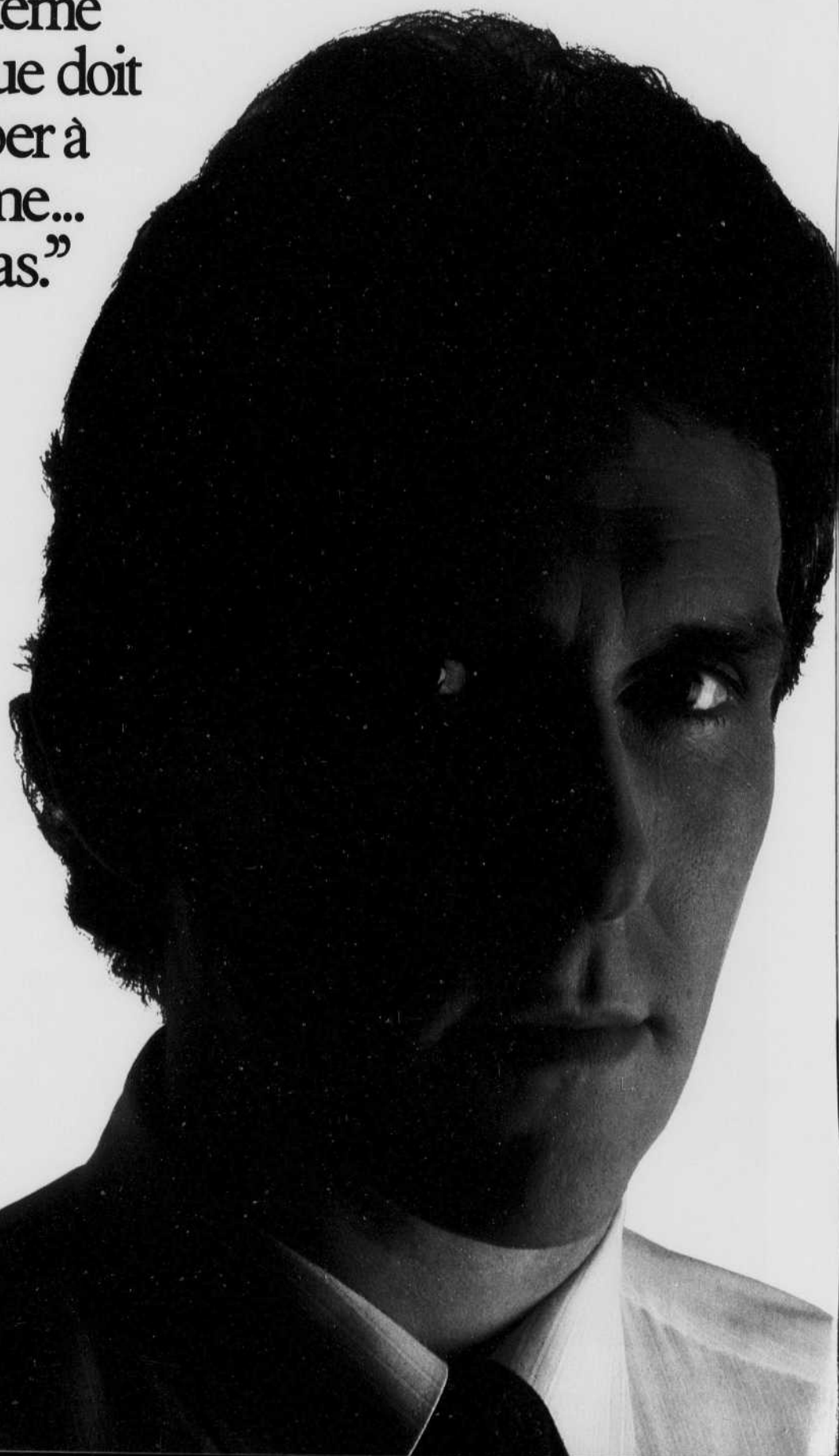
Winnipeg
Toronto

Mississauga
Ottawa

Montréal
Saint John

Halifax
Orlando

“Notre système informatique doit se développer à notre rythme... et sans tracas.”



Les ordinateurs NCR

Notre “architecture modulaire-progressive” vous permet d’augmenter l’efficacité de votre système informatique sans aucun inconvénient.



L’expansion de votre système informatique ne doit pas nuire à l’expansion de votre entreprise, en entraînant des inconvénients tels que :

- ☐ le remplacement d’équipement
- ☐ les pertes de temps
- ☐ la réadaptation du personnel
- ☐ la modification des installations
- ☐ la reprogrammation d’applications physiques

Une entreprise en pleine expansion ne peut piétiner

en attendant que son système informatique enchaîne le pas.

NCR a donc conçu une “architecture modulaire-progressive”, qui vous permet d’accroître “tranche par tranche” le rendement de votre système, sans interrompre vos opérations. Et ce, à une fraction minime du coût d’une conversion de système. Pour augmenter la puissance de votre système informatique, vous n’avez qu’à ajouter les processeurs d’application ou d’entrée/



sortie appropriés et ce, de façon indépendante.

Grâce à “l’architecture modulaire-progressive”, la nouvelle génération d’ordinateurs NCR privilégie l’efficacité. Pour de plus amples informations, rencontrez votre représentant ou votre distributeur NCR dès aujourd’hui.

NCR CANADA LTD
6865 Century Avenue
Mississauga, Ontario
L5N 2E2

1-800-387-8489

NCR

Ordinateurs performants.
En tout temps, à tout moment.

INSTITUTIONS FINANCIÈRES: LA LUTTE POUR LA SURVIE SERA RUDE

Selon le président de La Laurentienne, devenue en quelques semaines la première au Canada à prendre d'assaut les quatre grandes sphères de la finance, il faut s'attendre à un écrémage important du nombre d'institutions financières d'ici cinq ans. Décloisonnement oblige.

ENTREVUES ET TEXTES: SERGE TRUFFAUT

À peine le ministre d'État fédéral aux finances, Tom Hockin, dépose-t-il, le 18 décembre 1986, son projet de decloisonnement des institutions financières, qu'une nouvelle d'un impact considérable pour les milieux concernés tombe sur les télé-

cripteurs. Par la voix de son président, Claude Castonguay, La Corporation du Groupe La Laurentienne annonce qu'elle vient de s'emparer de la Banque d'Épargne de la Cité et du District de Montréal. Vingt-quatre heures avaient suffi pour que le «big bang» produise son effet.

Alors que les contentieux des diverses institutions financières poursuivent leurs analyses du projet Hockin et que des dirigeants de ces institutions expriment certaines réticences à son égard, La Laurentienne récidive en communiquant, le 5 janvier 1987, un autre de ses «bons coups». À la suite de négociations menées rondement, M. Castonguay rend publique une prise de participation de 45 p. cent dans la firme de courtage en valeurs mobilières Geoffrion Leclerc.

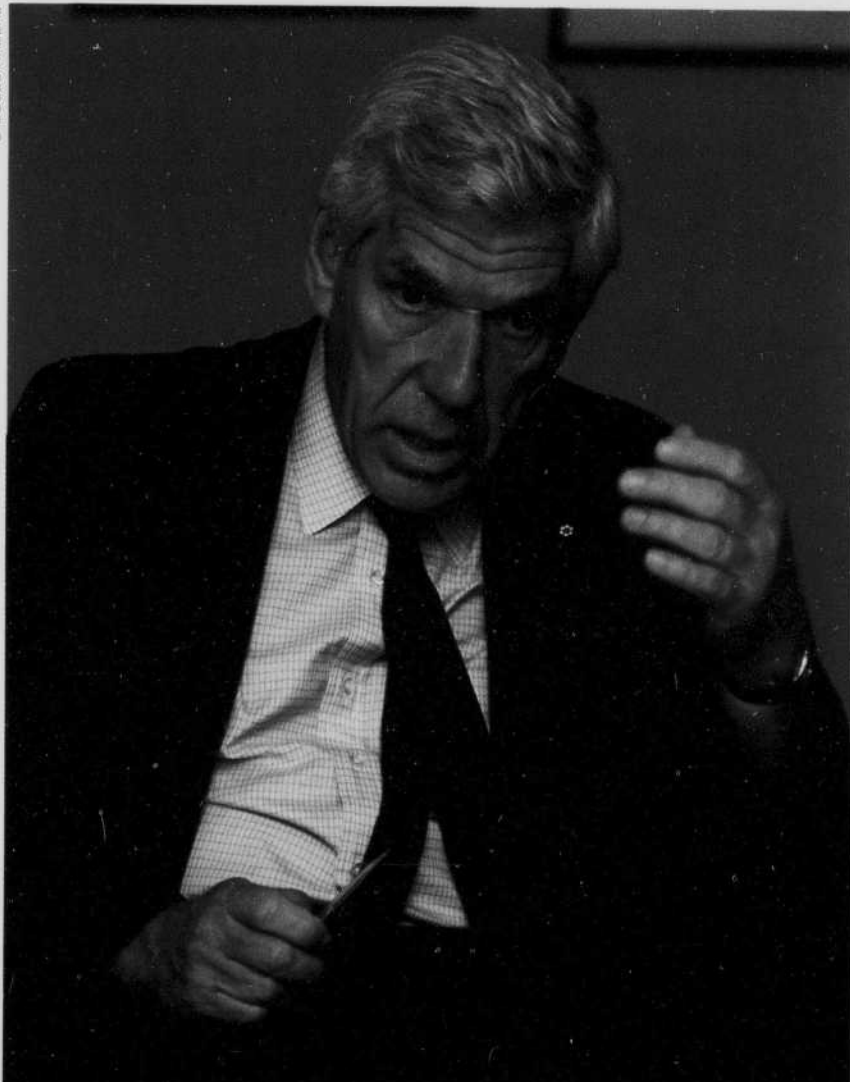
La boucle est bouclée. En ce 5 janvier 1987, la «petite mutuelle» de Québec est devenue la toute première de son secteur au pays à placer ses pions dans les quatre piliers de la finance. Désormais présente dans les services bancaires et fiduciaires, dans le courtage en valeurs mobilières et dans les assurances, La Laurentienne, ou plutôt ses manitous, peut s'appliquer à développer des mécanismes nécessaires «au mariage d'entreprises qui ont des cultures différentes». À ce stade-ci, «il est très difficile d'identifier sur quoi la conjugaison de tout cela va déboucher».

Si, pour bien des acteurs de cette sphère d'activités, le decloisonnement signifie aujourd'hui encore «avec-quelle-société-pouvons-nous-nous-allier», ou carrément «sur-quelle-compagnie-pouvons-nous-préparer-une-prise-de-contrôle», pour Claude Castonguay la législation fédérale «est venue consacrer une situation en développement». Se référant aux gestes posés non seulement par La Laurentienne mais également par Power Corporation et Trillon, l'ex-politicien remarque que «comme c'est souvent le cas, la loi ne précède pas, mais suit ce qui se passe».

Mieux ou pire, à l'heure de la mondialisation des services financiers, les caractéristiques inhérentes à ce phénomène international «ont conditionné ce qui se passe au Canada sur les plan interne».

Dans un monde où l'électronique a

JACQUES NADEAU



fait sauter les fuseaux horaires, permettant ainsi aux fourmis de la finance de négocier et de transiger, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, de Londres à Tokyo en passant par Montréal, New York ou Hong Kong, la présence de La Laurentienne dans les quatre grandes sphères de la finance, lui procure une longueur d'avance et une compréhension de cultures avec lesquelles elle n'était pas familière. Ce qui, en temps opportun, va s'avérer avantageux.

Incidemment, il faut préciser que son accession au statut d'actionnaire majoritaire de la Banque d'Épargne, La Laurentienne l'avait mijotée deux années avant la communication de M. Hockin le 18 décembre 1986. Deux années, cela nous ramène à la publication, par le gouvernement fédéral, du document «Une nouvelle direction pour le Canada», dans lequel que serait élaborée «une législation qui répondrait efficacement à l'évolution rapide... du système financier»!

L'avantage de La Laurentienne sera d'autant plus appréciable que, selon M. Castonguay, le décloisonnement va déboucher «sur un réalignement assez important». En clair, il faut s'attendre à un écrémage assez considérable de l'inventaire des compagnies actuelles. Le marché dans lequel évoluent les institutions financières ne grossissant pas, il est certain qu'on va assister à une rationalisation des forces en présence, qui «s'étalera», a poursuivi M. Castonguay, sur une période de cinq ans.

La bataille sera rude. Elle sera particulièrement pénible pour les institutions financières qui ne sauront pas composer avec un accord de libre-échange, auquel il faudra bien ajouter les accords du GATT. Au fur et à mesure que les barrières se lèveront, les gouvernements seront évidemment moins enclins à baliser leurs frontières de lois protectionnistes.

Ainsi en est-il de l'Ontario qui, en 1986, a aboli l'interdiction faite à des tiers de posséder plus de 10 p. cent des actions d'une firme de courtage en valeurs mobilières. Après le coup d'envoi sifflé en 1984 par l'ex-ministre des Finances du Québec, Jacques Parizeau, et sa loi 75 sur les assurances qui permettait aux compagnies à charte québécoise d'exercer certaines activités non reliées à l'assurance, l'Ontario a constaté que si elle ne procédait pas à des aménagements dans le sens d'une ouverture, «elle manquerait le bateau», nous confiait récemment M. Castonguay.

Dans ce domaine, «l'Ontario jouait un rôle prépondérant. Même si le Québec avait ouvert sa législation, cela n'avait pas eu d'effets tangibles sur la propriété des firmes canadiennes parce que si quelqu'un agissait ici en prenant avantage des nouvelles dispositions, il se faisait bloquer en Ontario. Toronto a fini par réaliser que tout le commerce des valeurs mobilières était en pleine révolution. Alors, d'un coup sec, on a ouvert

les vannes, et permis en une fois l'acquisition de 50 p. cent d'une maison de courtage...»

En complément au décloisonnement, M. Castonguay estime que les gouvernements «devraient fournir un effort considérable de simplification, d'harmonisation de la législation et de la réglementation entre les paliers de gouvernements et entre les gouvernements des provinces». On décloisonne, «on modernise certains aspects de la législation, mais la réglementation dans notre secteur demeure lourde».

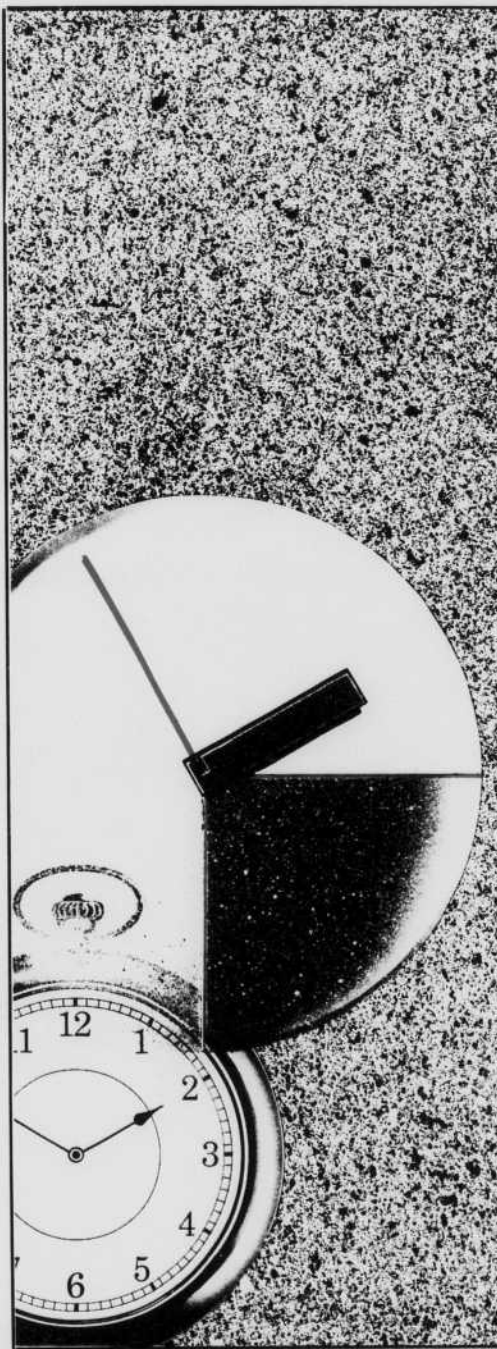
Qualifiées fréquemment d'organisations lourdes et conservatrices, les banques, les compagnies d'assurances et les fiducies sont condamnées, qu'elles le souhaitent ou pas, à déborder d'énergie. De façon globale, le décloisonnement «va amplifier la concurrence, amener plus de créativité et d'innovation, et apporter de meilleurs services aux consommateurs», affirme M. Castonguay.

Forts de notre passé, nous allons de l'avant.

Nous avons été la première compagnie d'assurance vie au Canada en 1833.

Et nous demeurons à l'avant-garde de l'industrie en apportant des améliorations innovatrices à nos produits et services afin de répondre aux besoins d'un marché en constante évolution.

**STANDARD
LIFE**





Northern Telecom
Fournisseur officiel
Matériel de télécommunications
Jeux Olympiques d'hiver
Calgary 1988

Northern Telecom possède au Québec 5 usines de fabrication et 5 centres de recherche et de développement. Nous avons à notre emploi plus de 5,700 personnes. Ces gens hautement qualifiés font équipe pour fabriquer une variété de plus en plus grande de produits utilisés dans les réseaux de télécommunications les plus perfectionnés. Leurs efforts soutenus ne visent qu'un but : faciliter les communications aujourd'hui... et demain.

nt northern
telecom



LIAISONS

Colère face à l'impôt Wilson: POURQUOI NOUS?

Traditionnellement peu portées aux éclats sur la place publique, réputées conservatrices et quelque peu somnolentes, les compagnies d'assurances ne cessent pourtant pas, depuis deux mois, de conjuguer humeur avec maussade.

Ces vénérables institutions ont le cafard. Elles sont chagrines parce qu'un homme, Michaël Wilson, ministre fédéral des Finances, a décidé d'introduire, dans sa réforme fiscale déposée en juin dernier, un impôt supplémentaire de 15 p. cent sur les revenus de placement. Sur le coup, les sociétés furent trop estomaquées pour réagir. D'autant plus que simultanément à ce 15 p. cent, M. Wilson leur annonçait sa ferme intention d'augmenter l'imposition des sociétés.

Depuis juin, la riposte s'est organisée. Il y a un mois à peine, l'Association des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP), sur la foi d'une étude effectuée par des actuaires, a certifié que la taxe sur le revenu de placement ébranlerait sérieusement la position concurrentielle des sociétés.

De son côté, le président et chef de la direction de la Corporation du Groupe La Laurentienne, Claude Castonguay, personnage public réputé être calme, a prévenu que cette mesure fiscale «serait combattue par tous les moyens»!

Fort critique, donc, à l'égard de cet impôt de 15 p. cent, M. Castonguay, au cours de l'entrevue qu'il nous a accordée, s'est également montré historien. «L'impôt sur le revenu de placement, s'est-il souvenu, a déjà été retiré parce qu'on l'avait vraiment jugé comme un impôt contre-productif.» On s'est aperçu

qu'il s'agissait là «d'une taxe appliquée au mauvais endroit».

Et lorsque l'ancien ministre des Finances du gouvernement libéral, Allan McEachen, a tenté de la réintroduire en 1981, «on a conclu à nouveau que ce n'était véritablement pas un bon endroit où glisser de l'impôt». Incidemment, M. Castonguay, faisant écho au rapport de l'ACCAP qui analyse les conséquences de la réforme Wilson sur l'assurance, a souligné que si le gouvernement n'abandonne pas son projet de taxation sur les revenus de placement, la position concurrentielle des sociétés d'assurances sera drôlement éprouvée.

À l'appui de cette argumentation, les chefs de file de l'assurance sont unanimes à rappeler que les institutions concurrentes, comme les banques et les fiducies, ne sont pas imposées au niveau du revenu de placement, mais au niveau des bénéfices. Si jamais le gouvernement concrétise son projet, les sociétés d'assurances «seraient placées dans une situation défavorable». D'autant plus que «le fédéral oublie systématiquement que nous payons une taxe de 20 p. cent aux provinces, sur les primes, avant même que l'on commence à enregistrer des bénéfices».

En filigrane à cette contrariété, il y a l'argent. L'argent que le gouvernement veut aller puiser dans les coffres des compagnies d'assurances qui, elles, affirment que l'impôt sur le revenu de placement sera, en fait, un fardeau supplémentaire pour le consommateur.

Selon les experts de l'ACCAP, il ne fait aucun doute que les détenteurs de polices d'assurance devront déboursier une somme de 50 millions \$ dès 1988 en



Le ministre fédéral des Finances, Michael Wilson.

plus de ce qu'ils payent actuellement. Quant aux sociétés, elles verront apparaître sur leurs ardoises un montant supplémentaire de 120 millions \$. À moins d'un retour du balancier, d'ici 1992 les consommateurs verseront 840 millions \$, alors qu'en parallèle les entreprises devront déposer, dans la cagnotte du trésor fédéral, la bagatelle de... 1,3 milliard \$.

Les acteurs de cette scène financière sont d'autant plus inquiets qu'ils estiment à 44 p. cent la part de «nouveaux» impôts qu'ils devront absorber de 1988 à 1992. Autrement dit, les autres secteurs d'activités, ce qui inclut aussi bien les pâtes et papiers que les banques, l'informatique ou les transports, assimileront 56 p. cent de ces «nouvelles» taxes.

Pour ce qui est de l'impact direct de la réforme Wilson sur le Groupe La Laurentienne, la note sera moins salée qu'on pourrait le supposer. Si l'on en croit Mme Donna E. Toth, de la firme de courtage en valeurs mobilières Lévesque, Beaubien, «la réaction négative du marché face à la réforme fiscale dans le secteur de l'assurance-vie reflète bien l'incertitude qui résulte du livre blanc du secteur de l'assurance-vie; en examinant attentivement les nouvelles mesures fiscales touchant les compagnies d'assurance-vie, il devient évident que ces mesures ont un effet négligeable sur le Groupe La Laurentienne».

Dans le cas de L'Impériale, assurance-vie, membre du Groupe La Laurentienne, Mme Toth a estimé que cette der-

La Laurentienne réussira peut-être à s'en tirer mieux que prévu.

B. CARRIÈRE/ALPHA DIFFUSION

LAURENTIENNE GÉNÉRALE LE CHEF DE FILE

Innover, se dépasser, pousser plus loin ses limites, voilà les caractéristiques d'un chef de file. La Laurentienne Générale, chef de file des sociétés d'assurances de dommages au Québec, a fondé sa réputation sur une vaste gamme de produits constamment enrichie et toujours adaptée aux besoins du marché. La Laurentienne Générale distribue ses produits par l'entremise d'un réseau de courtiers hors pair. Son dynamisme reflète celui du Groupe La Laurentienne, un groupe québécois d'envergure nationale et internationale.



**LAURENTIENNE
GÉNÉRALE**



nière ne sera vraisemblablement pas tenue de payer d'impôt sur le revenu pour au moins les cinq prochaines années «puisque au mois de décembre 1986 la société avait une dette actuarielle maximale non réclamée de 43 millions \$». Une dette qui peut éviter l'impôt sur le revenu tant et aussi longtemps qu'elle sera dirigée vers un abri fiscal. En revanche selon Mme Toth, «L'Impériale sera probablement sujette,

à payer un impôt sur les placements qui atteindra 1,5 million \$».

Au sein de La Laurentienne générale, compagnie d'assurance de dommages, un rapport d'impôt de 20 millions \$ empêchera la réforme fiscale d'avoir une incidence sur le bénéfice de 1988 ou de 1989. Et d'après Mme Toth, «un ajustement dans l'évaluation du prix des polices est prévu afin de compenser tout effet négatif pouvant découler de la

réforme fiscale, lequel effet aurait en d'autres temps modifié le bénéfice net».

Peut-être que La Laurentienne réussira, et d'autres avec elles, à s'en tirer mieux que prévu. Mais une chose est certaine, ont prédit les chefs de file de l'assurance, alors que cette réforme devait équilibrer le fardeau fiscal entre les compagnies et les consommateurs, ces derniers verront leurs polices augmenter de 10 à 20 p. cent. ■

La stratégie Parizeau: décroisonner à petits pas...

Le décroisonnement des institutions financières, c'est la boîte de Pandore. Un labyrinthe dont il est d'autant plus difficile de cerner les pièges qu'il n'exprime pas clairement son enjeu.

Pauvre décroisonnement. On ne le reconnaît pas. On ne l'a pas tout-à-fait admis, et pourtant — comme le libre-échange — il est un membre à part entière, et depuis plus longtemps qu'on ne le suppose, de l'Histoire.

Il faut rappeler qu'au lendemain de la crise de 1929 il a été dans l'obligation de se mettre entre parenthèses. Responsable de certains maux de ce cataclysme financier, à l'image de l'huître il s'est réfugié dans sa coquille. Le matin du 30 octobre 1929, le doigt en l'air et le front plissé, le cloisonneur triomphe: «Voyez toutes ces banques qui font faillite sur le continent européen... eh bien, heureusement que j'étais là (au Canada) pour éviter le pire! Désormais, pour être certain que nous allons écarter le mal, on va cloisonner davantage.» C'est ainsi que Jacques Parizeau, professeur aux HEC et auteur de bien des pans de la suite de l'histoire, en raconte les débuts.

Pendant une trentaine d'années, le décroisonnement sommeille dans sa coquille. Il concocte son retour en scène. À l'occasion d'une commission sur les institutions financières pilotée par M. Parizeau à la fin des années soixante, il fait une apparition si remarquée qu'il surprend tout le monde.

Les recommandations contenues dans le rapport de cette commission sont si déconcertantes que les principaux acteurs des institutions financières «restent la bouche ouverte», se souvient M. Parizeau, «en se demandant: mais qu'est-ce que c'est que ces recommandations?», qu'ils estimeront «fantasques». Or, ces fameuses recommandations se révèlent être, avant la lettre, un plan de décroisonnement général qui comprend deux éléments principaux: «équilibrer la concurrence entre les institutions financières, et améliorer le service à la clientèle».



Jacques Parizeau

Évidemment, la quasi-totalité des avenues proposées par la commission Parizeau vont rester lettre morte. En revanche, elles vont modifier totalement l'attitude des gouvernements à l'égard du Mouvement Desjardins. Au fil des ans, le législateur provincial va élargir l'horizon du Mouvement, lui permettre de s'insérer dans des sphères d'activités autres que les services bancaires.

«D'année en année, on consentira au Mouvement Desjardins des modifications de pouvoirs qui favoriseront son introduction dans les assurances. Pour le reste, c'est-à-dire pour les fiducies et les compagnies d'assurances, il ne se passe rien à cet égard». Tout au long de la décennie soixante-dix, ces diverses institutions, y compris les banques, ne manqueront pas une occasion de clamer bien haut que le Mouvement bénéficie de possibilités qui faussent le fameux jeu de la concurrence.

En 1981, Jacques Parizeau coiffe, à la demande du premier ministre René Lévesque, le chapeau de responsable des

institutions financières, en plus de celui de ministre des Finances. En pénétrant dans son bureau, le nouveau manitou des institutions a sous le bras son rapport de 1969. À l'occasion de son premier contact avec ses fonctionnaires, il prie ces derniers «de s'en procurer une copie et de l'étudier attentivement». Son plan d'action, il doit momentanément le reporter cependant, parce que justement un établissement financier, les Caisses d'entraide économique du Québec, font faillite «une semaine après mon entrée en fonctions»!

L'expérience aidant, et sachant le système canadien extrêmement cloisonné, «nous avons décidé d'y aller par étapes: si nous commençons à décroisonner au Québec, cela ferait rugir et serait considéré comme un changement majeur des règles du jeu».

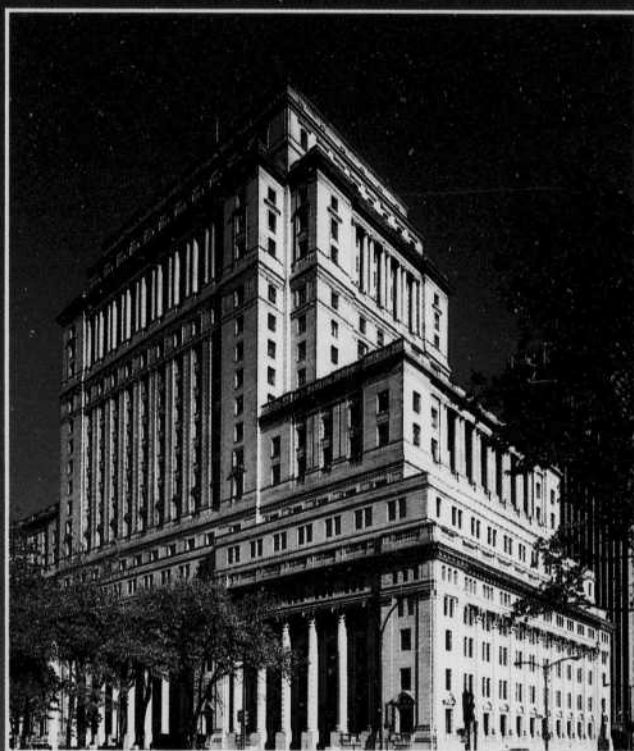
On adopte donc la stratégie des petits gestes en apparence innocents. Le premier fut d'autoriser, par règlement et non par une loi, n'importe qui à acheter 100 p. cent du capital-actions d'une firme de courtage en valeurs mobilières. Même si on pensait ce geste quelque peu illusoire, «on savait que cela mettrait énormément de pression sur l'Ontario», une personne faisant l'acquisition de 100 p. cent d'une maison de courtage au Québec, «étant défranchisée d'opération à Toronto».

Le deuxième geste intensifiera d'un cran la pression. Il touche les mutuelles d'assurance-vie québécoises. À cette époque, leur expansion est limitée par leurs fonds, par les profits qu'elles réalisent et qu'elles ne distribuent pas. Une mutuelle ne pouvait pas émettre d'actions ni d'obligations, par exemple. Bref, il lui était impossible de faire appel au marché financier. Il est donc décidé de lui fournir, là également par voie de règlement, la possibilité de se doter d'un holding qui ne chapeaute pas la mutuelle mais qu'on place... en dessous!

Après ces deux «petits gestes», c'est le «big bang» législatif. L'oiseau ayant fait son nid peu à peu, on introduit la loi 75 sur les assurances: «C'est le grand plan de décroisonnement. On accroît le champ d'activité des compagnies d'assurances en leur permettant de faire des opérations qui étaient le propre des fiducies». Le reste de l'histoire du décroisonnement appartient au ministre d'État fédéral aux Finances, Tom Hockin, qui en a favorisé l'apothéose... ■

PIERRE ROUSSEL/ALPHA DIFFUSION

L'art de conjuguer le passé,
le présent et l'avenir.



Derrière l'imposante façade de la rue Metcalfe s'affaire une société plus que centenaire. Elle regroupe, au Québec, un nombre important de représentants rigoureusement formés, aptes à analyser vos besoins et à planifier votre protection financière. Basé sur de solides connaissances, leur service professionnel est à l'image de l'inébranlable institution.



SunLife
du Canada

Le vendeur d'assurances: un mutant, qu'il le veuille ou non

La deuxième manche s'enclenche, celle du décloisonnement des intermédiaires, des distributeurs de produits financiers. Hommes-orchestres ou équipes multidisciplinaires, maintien de ce qu'on appelle l'exclusivité de l'acte d'exercice ou disparition pure et simple de ces intermédiaires... les jeux sont ouverts. Et dans le monde de l'assurance, on sait qu'on joue à quitte ou double.

SUZANNE LALANDE

Au Québec, pour les institutions financières surtout, mais aussi pour le gouvernement et le public, la guerre du décloisonnement va se gagner ou se perdre dans la bataille de la distribution, avec ou sans intermédiaires!»

Président du Groupe NRJ inc., cabinet-conseil en affaires publiques, Dominique Ferrand compte plusieurs clients dans le domaine de l'assurance et travaille présentement à un dossier sur l'impact qu'aura le décloisonnement sur le plan de la distribution des services.

Il est catégorique. «Les distributeurs de produits financiers, dont les agents et courtiers d'assurances, vont faire face à une double pression: celle de la concu-

rence internationale et celle de la demande des consommateurs. S'ils ne réagissent pas à temps, ils risquent de tout perdre!»

Pour les intermédiaires que sont les agents et courtiers d'assurances, l'enjeu est de taille. C'est leur profession qu'ils doivent défendre. Et il n'y a pas que le décloisonnement qui vienne brouiller les cartes; il y a aussi le toujours possible libre-échange, l'informatisation grandissante des opérations de distribution, les exigences nouvelles des consommateurs...

Il y a aussi de nouveaux joueurs qui commencent à faire leur apparition: les conseillers en planification financière, par exemple, race un peu hybride et hau-

tement prolifique dont plusieurs réclament l'ascendance, notamment les assureurs-vie. Il y a aussi les guichets automatiques et le petit écran qui, en facilitant l'utilisation de la vente directe, risquent de venir piétiner les platebandes des courtiers. Desjardins vient d'initier le mouvement.

En attendant le livre blanc du ministre délégué aux Finances et à la privatisation, Pierre Fortier, prévu pour l'automne, agents et courtiers se préparent, chacun à sa façon: les assureurs-vie

Entourant Réal Parent, président de l'APAVQ, Jacques Mercier (à gauche) et Robert Gagnon, vice-présidents.



ANNE GARDON

Le GAA

Un monde de services

Le Groupement des assureurs automobiles est un organisme sans but lucratif créé au Québec en 1978. Le GAA regroupe tous les assureurs autorisés à pratiquer l'assurance automobile au Québec.

Au service de l'assurance automobile

- **Les Centres d'estimation**

L'implantation du réseau des Centres d'estimation, un outil efficace et fonctionnel destiné à fournir des estimations professionnelles des dommages subis par les véhicules automobiles, figure au nombre des principales missions du GAA.

Le GAA détermine les normes d'établissement et d'exploitation des Centres qu'il agréé et ceux-ci doivent offrir leurs services à tous les assureurs agréés.

- **Le Constat amiable**

Dans le but de simplifier les démarches suite à un accident, le GAA a créé en 1979 un rapport d'accident commun à tous les assureurs: le Constat amiable. Il permet notamment aux conducteurs impliqués de s'échanger leurs coordonnées (permis de conduire, certificat d'immatriculation, preuve d'assurance), ce qui accélère considérablement le règlement du sinistre. Le Constat amiable est distribué sous une forme renouvelée depuis le 1^{er} septembre 1987.

- **La Convention d'indemnisation directe**

Conçue et administrée par le GAA, la Convention d'indemnisation directe a pour but de simplifier le règlement des sinistres. De cette Convention résulte l'indemnisation des assurés directement de leur assureur selon des barèmes de responsabilité entre les automobilistes impliqués. Un conseil d'arbitrage a été constitué pour régler les différends naissant de l'application de la Convention et opposant les assureurs agréés.

- **L'accès à l'assurance et l'Agence statistique**

Conformément à son mandat, le GAA a également instauré et assure la gestion d'un mécanisme destiné à permettre à tout propriétaire d'un véhicule automobile de trouver un assureur agréé auprès de qui il peut contracter l'assurance de responsabilité civile prévue à l'article 84 de la Loi sur l'assurance automobile.

L'Agence statistique constitue un autre des mandats confiés au GAA. C'est ainsi que ce dernier administre le Plan statistique automobile au Québec, s'occupe de la cueillette et du traitement des données, en plus d'effectuer des études statistiques à la demande des assureurs.



groupement
des assureurs
automobiles

ont choisi l'offensive et réclament un plus grand territoire. Du côté des courtiers d'assurance IARD (incendies, accidents et risques divers), on semble plutôt enclin à miser sur la défensive et à se protéger de l'invasisseur.

À QUI APPARTIENT CE GAGE?

Le titre de conseiller financier est alléchant à une époque où la planification financière personnelle est devenue un *must* pour peu qu'on ait quelques dollars à placer. Bien plus, il n'est pas encore protégé. Malgré le vent de décroissance, on réclame à grands cris que le délinquant soit encadré. «On», c'est, entre autres, les agents d'assurance-vie.

«Les assureurs-vie font du conseil financier depuis toujours, soutient Réal Parent, président de l'Association provinciale des assureurs-vie du Québec (APAVQ). C'est la base même de leur travail de rencontrer les gens, de faire l'analyse de leurs besoins et de leur conseiller un plan financier adapté!»

Depuis septembre 1986, ils ont d'ailleurs fait un pas dans la bonne direction. Ils ont en effet obtenu une modification à la loi des assurances leur permettant d'avoir accès au triple permis: agent d'assurance-vie, courtier IARD et courtier en valeurs mobilières. Mais l'APAVQ veut plus encore.

Elle réclame, comme allant de soi,



ANNE GARDON

Dominique Ferrand. Il faudra réagir à temps.

l'encadrement de la nouvelle profession de conseillers en planification financière. Elle réclame surtout le droit pour ses membres de s'afficher comme tels, sans pour autant réclamer l'exclusivité du titre. «Personne ne va empêcher un comptable de faire de la planification pour son client, ou un notaire de conseiller une veuve qui vient d'hériter de 200 000 \$, reconnaît Réal Parent. Ces professions sont déjà encadrées, le public est donc protégé. Mais actuellement, n'importe qui peut s'afficher conseiller financier, à la condition de ne pas avoir de compétence reconnue!» Il n'est d'ailleurs pas le seul à dénoncer cette situation.

Que ce soit l'Association canadienne des compagnies d'assurances de la personne (ACCAP), l'Association des courtiers d'assurances de la province du Québec (ACAPQ), la Commission des valeurs mobilières (CVM) ou les conseillers en planification financière eux-mêmes, tout le monde s'entend sur une chose: n'importe qui peut s'approprier le titre et il est urgent de réglementer... Où l'on diverge d'opinion, c'est en faveur de qui le gouvernement doit trancher!

CONSEILLER OU VENDEUR?

Peut-on vraiment prétendre à l'objectivité inhérente à la fonction conseil quand on est un agent, donc un vendeur

ALLER PLUS LOIN...

Des assises financières solides, souples et dynamiques ont permis à la Société de concrétiser une nouvelle réalité:

le Groupe Coopérants.

- Les Coopérants, société mutuelle d'assurance-vie
- Les Coopérants, compagnie d'assurance générale
- Les Coopérants, compagnie immobilière inc.
- Les Coopérants, gestion de placements (1986) inc.
- Guardian Trustco inc.
- Coopdev ltée
- Guardian Financial Corporation
- AM Life



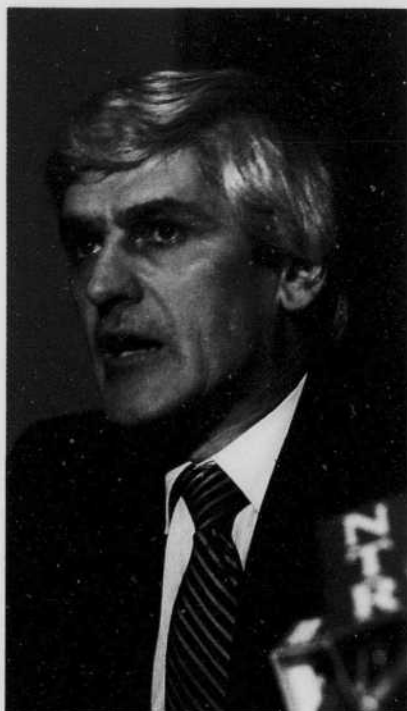
Coopérants

333, rue Saint-Antoine est.
Montréal (Québec) H2X 1R9.
tél.: (514) 287-6500

attaché à un produit et payé à la commission? «La plupart des spécialistes en planification financière se trouvent en situation de conflit d'intérêts parce qu'en plus d'offrir des services de consultation ils vendent eux-mêmes des produits financiers», lit-on dans un récent rapport de recherche sur l'Encadrement du système financier, préparé pour le Conseil économique du Canada.

Dans le même rapport, on fait remarquer que «la séparation des principales fonctions financières visait (justement) à éviter un certain nombre de situations de conflit d'intérêts (...). Maintenant que le décloisonnement est chose faite, quelle est la solution? Tout remettre entre les mains de courtiers? S'ils sont très présents dans le domaine de l'assurance IARD, les courtiers sont minoritaires en assurance-vie.

Dans un livre réalisé par la Chaire en assurance de l'Université Laval, en collaboration avec l'APAVQ et intitulé *L'Assureur-vie au Québec*, on estime que la proportion des courtiers et agents généraux est de 37 p. cent, alors que celle des agents est d'environ 50 p. cent répartis, à peu près à parts égales, entre agents exclusifs (qui ne représentent qu'une seule compagnie) et agents non exclusifs (qui représentent deux ou trois compagnies, dont une principale). La même étude estime que les courtiers



Le ministre délégué aux Finances et à la privatisation, Pierre Fortier.

représentent, en moyenne, cinq compagnies.

«Le courtier n'a pas autant d'indépendance qu'on le prétend, soutient donc Yves Millette, vice-président de l'ACCAP, et il est faux de penser qu'il fait le tour des compagnies pour trouver celle qui offre le produit le plus avantageux. Les compagnies ont développé toutes sortes d'incitatifs pour les encourager à placer la majorité de leurs affaires chez eux: escompte de volume, accès au soutien informatique, etc.»

Certains estiment, d'ailleurs, que la solution ne réside pas dans la polyvalence individuelle mais plutôt dans la constitution d'équipes multidisciplinaires, puisque les produits financiers sont suffisamment nombreux et complexes pour justifier le recours à des spécialistes.

Pourtant la demande est là. Le monde n'est pas fait que de *yuppies* et de *dinks* (*double income, no kids*)! «Un récent sondage a démontré que le consommateur moyen, dont le salaire annuel tourne autour de 35 000 \$, n'est pas prêt à payer plus de 60 \$ par année pour de la planification financière», Réal Parent abonde dans le même sens. «Joe Public, dont le revenu familial est de 70 000 \$, ne veut rien de bien sophistiqué. Ce qu'il veut, c'est un généraliste qui peut le conseiller et qui va l'aider à faire sa planifi-

PUBLICATIONS LES AFFAIRES

LE SERVICE, UNE VALEUR CAPITALE...

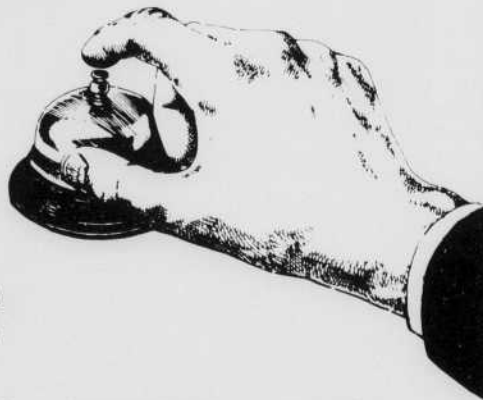
**POUR VOTRE ASSURANCE
AUTOMOBILE ET BIENS
PERSONNELS**

LE BON CHOIX...



La Capitale

Compagnie d'assurance générale



Effacité...

Par un simple appel téléphonique, vous obtiendrez sans intermédiaire, un service rapide et efficace offert par des experts.

Courtoisie...

Nos employés possèdent une solide formation en assurance générale de manière à vous servir avec compétence et courtoisie.

Souplesse...

Vous pouvez étaler le paiement de votre prime sur la durée totale de votre contrat, sans frais et sans intérêt.

CHICOUTIMI
(418) 543-3700
1-800-463-9918

RIMOUSKI
(418) 722-3700
1-800-463-9074

QUEBEC
(418) 643-2700
1-800-463-4432

TROIS-RIVIERES
(819) 373-2700
1-800-567-8527

SHERBROOKE
(819) 563-2700
1-800-567-6060

MONTREAL
(514) 873-2700
1-800-361-0646

cation successorale, fiscale, et peut-être lui proposer un RÉA...

Mais s'il veut prétendre à ce rôle de conseiller et soutenir la concurrence des notaires, comptables ou avocats, l'agent d'assurances aura avantage à soigner son image. On continue à l'assimiler à un vendeur plus qu'à un professionnel. L'APAVQ a commencé l'offensive en signant une entente avec l'UQAM, l'université de Sherbrooke et l'Université McGill pour dispenser les cours d'as-

Mais, cette exclusivité, le ministre Pierre Fortier, ne semble pas prêt à la leur garantir. Lors du discours qu'il prononçait au congrès de l'ACAPQ, en mai dernier, il se questionnait sur «l'utilité, dans un contexte de décloisonnement, de maintenir les cloisons aussi étanches au sein d'un même système de distribution de services. À ce sujet, ajoutait-il, je crois qu'on peut envisager le contrôle de la qualité des services autrement que par l'exclusivité de l'acte d'exercice.»



D. ALEX/PHOTO

De nouveaux joueurs dans la course: les conseillers financiers.

sureurs-vie. L'opération aura pour effet d'assurer à ses agents une formation plus complète et mieux adaptée au nouveau rôle convoité, une formation uniforme et qui gagnera en crédibilité et en prestige du seul fait d'être offerte par une institution d'enseignement reconnue. L'objectif ultime de l'opération étant, bien sûr, de les mettre en meilleure position pour réclamer le titre de conseiller financier.

UNE CHASSE À GARDER...

«Si le décloisonnement nous fait revenir à l'époque du cordonnier qui vend de l'assurance, je n'en suis pas. Pas pour moi — ce ne serait pas un concurrent très menaçant — mais pour le public.» Jean Grégoire est dans le courtage IARD depuis plus de 20 ans. Il fait partie de cette génération de courtiers qui se sont battus pour la spécialisation, l'encadrement, la discipline, tout comme directeur général de l'ACAPQ, Jean-Louis Dubois.

Ils sont farouchement opposés à ce qu'ils appellent l'homme-orchestre: «Jack of all trade, master of none!» résume Grégoire. Ils semblent aussi prêts à se battre farouchement pour conserver l'exclusivité de l'acte d'exercice. «C'est pas une chasse-gardée, c'est une chasse tellement compliquée qu'elle se garde elle-même!» lance Grégoire, plus sérieux que blagueur. «Un courtier en a plein les bras à simplement faire sa job comme il faut», renchérit de son côté Jean-Louis Dubois.

En attendant, les conséquences du décloisonnement commencent à se faire sentir. Inutile de dire que l'ACAPQ a réagi violemment à l'initiative du Mouvement Desjardins de vendre de l'assurance IARD dans ses caisses, brandissant bien haut l'étendard de la protection du public mais soutenant, du même souffle que ça ne marcherait pas. «La vente directe n'a jamais représenté plus de 15 p. cent du marché, soutient M. Dubois. Pourquoi, en effet, le client se rendrait-il dans une caisse populaire pour n'avoir accès qu'à un seul produit, alors qu'il peut, sur un simple coup de fil à son courtier, se faire proposer une vingtaine de produits différents?»

Vingt? C'est peut-être un peu exagéré. Une étude effectuée par Alain Samson, de la Chaire en assurance de l'Université Laval, pour le Regroupement des cabinets de courtage, évalue plutôt à 13 le nombre de compagnies avec lesquelles un courtier fait affaire et encore, à la condition que ce soit un gros bureau, dont le volume de primes dépasse le million de dollars. Pour un cabinet moyen, ce nombre tombe à huit, et pour un petit, à quatre.

DES MINI-SUPERMARCHÉS FINANCIERS

Les courtiers IARD qui affichent un tel scepticisme — voire un refus pur et simple — face au décloisonnement, seraient pourtant en excellente position pour le réaliser, particulièrement dans les régions rurales, en mettant sur pied une sorte de mini-supermarché financier! Chaque village, ou presque, a son courtier et la grande majorité de la population y a recours. Il a, avec ses clients, une

relation plus personnalisée que peut l'avoir un gérant de caisse populaire, probablement.

«Les corporations multiprofessionnelles, regroupant sous un même toit un comptable, un courtier IARD, un avocat, un assureur-vie, un courtier en valeurs mobilières, ça va venir, reconnaît Jean-Louis Dubois. Mais est-ce que le public va s'en servir?» Pour avoir la réponse, il faudrait l'essayer. Il n'est pas impossible que certains courtiers, plus entreprenants, risquent le coup. Et, il n'est surtout pas impossible que ça marche.

Restera à régler le délicat partage des commissions. En effet, il est évident que si différents professionnels se retrouvent dans un même bureau, il faudra arriver à réglementer le système de référence et de commissions, afin d'éviter les abus (sic) de conflits d'intérêts. «Actuellement, ce partage est interdit aux comptables, avocats et notaires, rappelle Dominique Ferrand. Avec la question de la différenciation entre la fonction conseil et la fonction vente, c'est un des problèmes majeurs que posera le décloisonnement des intermédiaires.»

Dominique Ferrand estime qu'une façon possible d'encadrer ces cabinets multidisciplinaires serait un permis corporatif émis par l'inspecteur général des Institutions financières pour le cabinet de conseil et de services financiers, tandis que chaque professionnel de la boîte détiendrait un permis individuel émis par son association.

L'autre formule possible serait la formation d'un conseil multidisciplinaire. Le ministre Fortier faisait discrètement allusion à un tel organisme au congrès de l'ACAPQ, en mai dernier, au moment où il annonçait la création d'un Conseil des assurances: «Il constituera la première amorce du décloisonnement des intermédiaires et pourra soit servir de modèle, soit accueillir éventuellement d'autres intervenants lorsque le Québec sera plus avancé dans la voie du décloisonnement.» Son livre blanc, prévu pour l'automne, va mettre le débat sur la place publique.

Il a cependant déjà fixé certaines des balises qui devront guider le décloisonnement des intermédiaires: conservation des normes d'éthique, autoréglementation en matière de contrôle et de surveillance, promotion de la formation d'équipes multidisciplinaires et établissement d'une méthode d'attribution des commissions, harmonisation des différentes législations.

Il s'est également engagé à maintenir «le concept d'activités principales et d'activités complémentaires afin de préserver le caractère original des institutions financières». Pour le reste, chacun peut craindre ou espérer. À la fin de cette deuxième manche, il y aura des gagnants et des perdants, c'est inévitable. Et pour affronter ce vent de décloisonnement, si on en croit le proverbe, la souplesse risque d'être... de rigueur. ■

NOTRE NOUVEAU BOUCLIER DU COMMERÇANT UN COUP SÛR POUR VOTRE COMMERCE

Vous pouvez maintenant atteindre votre but avec notre nouveau bouclier du commerçant amélioré.

En effet, ce nouveau bouclier du commerçant, vous offre une gamme complète de garanties, dont la plupart des magasins de détail ont besoin. Sans compter les garanties accordées d'office que d'autres assureurs n'offrent qu'en option :

- Bris de glace
- Détournement et frais d'extinction d'incendie.

Vous touchez tous les buts visés pour votre commerce dans le domaine d'assurance.

Les autres avantages du bouclier vous aideront aussi à marquer des points :

- Des prix abordables que la concurrence a de la difficulté à approcher
- Des montants supérieurs pour le vol et la responsabilité civile
- Des contrats en langue courante
- Une tarification simplifiée permettant une cotation rapide sur place
- Une gamme d'options qui vous aide à adapter la police à vos besoins particuliers

Et le bouclier vous offre davantage :

- La tranquillité d'esprit qui vient de l'excellente réputation dont jouissent nos compagnies.

Afin de vous placer au rang des vainqueurs, appelez dès maintenant notre courtier le plus près de chez vous.



l'Assurance Royale
Canada
Division des entreprises

Compagnie d'Assurance du Québec
Associée à l'Assurance Royale depuis 1961

Tirez profit de notre succès.

Le nombre d'assureurs diminue depuis déjà deux ans

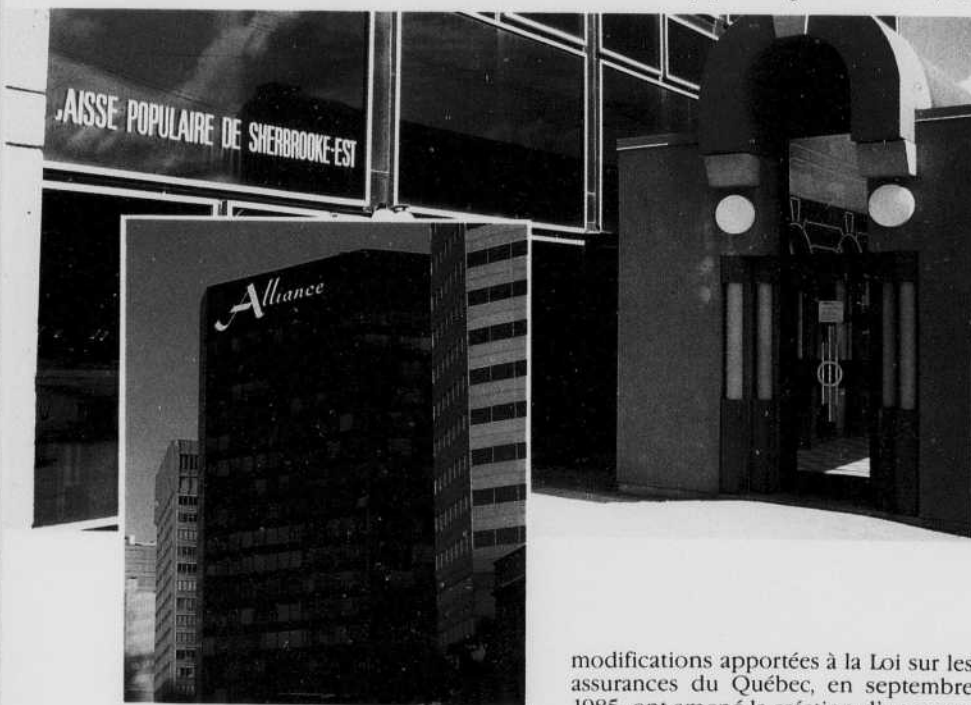
TABLEAU ET TEXTES: JEAN-PIERRE LEGAULT

Les Québécois ont versé aux assureurs privés, l'an dernier, plus de 7 milliards \$ en primes. Les assureurs de personnes s'accaparent la plus grosse part, soit 4,1 milliards \$, tandis que les compagnies d'assurances générales ont touché un peu plus de 2,9 milliards \$. Avec de telles sommes en jeu, il n'est nul besoin de démontrer

diminution. Fusions, liquidations et cessations d'affaires ont causé une réduction de 34 permis alors que seulement 5 nouveaux étaient octroyés et que 30 permis n'ont pas été renouvelés; dix-neuf ont été mis de côté pour cessation d'affaires. Dix-sept des compagnies qui ont cessé leurs activités avaient une charte d'un pays étranger. Par ailleurs, les

ralentissement du rythme de croissance qui avait été de 18,4 p. cent en 1985.

Bonne année également pour les compagnies d'assurances générales à charte québécoise. Elles ont enregistré des bénéfices après impôt de 56,5 millions \$, une augmentation de 26,8 p. cent sur l'année précédente, alors qu'ils avaient été de 44,2 millions \$. Elles possèdent des actifs de 1,1 milliard \$. Ces derniers étaient de 945,7 millions \$ en 1985. Il s'agit là d'une augmentation de 16,3 p. cent, la meilleure performance de ce groupe d'assureurs depuis le début de la décennie. En 1985, ce pourcentage avait été de 9,6 p. cent. ■



MICHEL ROUSSEAU/PHOTO

l'importance du secteur des assurances pour l'économie de la province.

La situation qui prévalait au Québec au cours des dernières années risque toutefois de se trouver radicalement transformée à la suite du décloisonnement des institutions financières. On comptait 449 assureurs autorisés à exercer au Québec, à la fin décembre 1986; 178 détenaient un permis pour assurances de personnes et 254 pour assurances générales. Dix-sept de ces compagnies détenaient un permis leur permettant d'oeuvrer dans ces deux secteurs. On compte 21 compagnies d'assurances générales détenant une charte québécoise et 15 pour les assureurs-vie.

Le marché a déjà commencé à s'épuiser puisque, l'année précédente, 478 assureurs se partageaient le marché québécois; 182 pour les assurances de personnes, et 279 pour les assurances générales. Ils étaient 483 en 1984.

C'est dans le secteur des assurances générales que s'est surtout manifestée la

modifications apportées à la Loi sur les assurances du Québec, en septembre 1985, ont amené la création d'une nouvelle classe de titulaires de permis: les sociétés mutuelles d'assurances générales.

Pour les assureurs de personnes, la réduction de quatre permis découle de la fusion de deux compagnies à charte fédérale et de la liquidation de trois sociétés de secours mutuels à chartes du Québec.

Les données disponibles auprès de l'inspecteur général des institutions financières indiquent que, en dépit de la présence de grandes firmes étrangères dans le paysage québécois, les compagnies d'assurances de personnes dotées d'une charte québécoise ont connu une bonne performance. Avec des actifs qui ont augmenté de 13,2 p. cent entre 1985 et 1986, pour atteindre plus de 3,7 milliards \$, elles ont vu leur bénéfice après impôt passer de 35 millions \$ à 41,5 millions \$, une croissance de 18,7 p. cent. Les avoirs atteignent plus de 500 millions \$, en hausse de 12 p. cent; cette augmentation constitue un

Un bon aperçu du marché

Bien qu'il soit difficile de comparer les deux grands secteurs d'activité en assurance, le tableau ci-contre donne un bon aperçu des 30 principales compagnies présentes au Québec.

Trois compagnies à charte québécoise se classent parmi des dix premières en termes de primes souscrites: Industrielle-vie, Laurentienne générale et Mutuelle Services de santé. Ce sont trois compagnies d'assurances de personnes. Soulignons cependant que Desjardins (assurance-vie), dotée d'une charte du Canada, vient au deuxième rang du palmarès que domine la Sun Life.

Les compagnies d'assurance-vie occupent la quasi totalité des trente premières places quant aux primes souscrites, les principales compagnies d'assurances générales monopolisant de la vingtième à la trentième place.

C'est encore la Sun Life du Canada qui occupe le premier rang grâce à des primes totalisant plus de 460 millions \$. Sa part du marché de ce segment d'assurances a toutefois chuté à 7,1 p. cent l'an dernier, comparativement à 11 p. cent en 1985. Desjardins (assurance-vie), qui possède une charte du Canada, occupe maintenant 6,6 p. cent du marché avec des primes s'élevant à plus de 280 millions \$. L'Industrielle-vie suit avec une part de marché qui s'est accrue à 6,2 p. cent et des primes de 231 millions \$.

Pour les assurances générales, la Laurentienne générale domine, et très largement, grâce à ses 219 millions \$ de primes souscrites; ce montant ne lui vaut cependant que 6,66 p. cent du marché; en 1985, elle en accaparait 7,3 p. cent. Le Groupe Commerce est bon deuxième avec plus de 179 millions \$ de primes souscrites et 6 p. cent du marché.

Il faut noter la montée des mutuelles. Services de santé et la Mutuelle du Canada, entre autres, se situent parmi les 10 premières compagnies oeuvrant dans le secteur des assurances. ■

Assurances générales et assurance-vie
LES 30 COMPAGNIES LES PLUS IMPORTANTES AU QUÉBEC
(selon les primes souscrites en 1986)

Nom	Charte	Primes souscrites au Québec (en 000 \$)	Part de marché (dans son type d'assurances) 1986 1984		Revenu brut 86 (000 \$)	Revenu net 86 (000 \$)
Sun Life du Canada	Canada	\$ 460 582	11,013 %	7,142 %	\$ 463 208	\$ 158 559 (non consolidé)
Desjardins (ass.-vie)	Canada	\$ 280 151	6,699 %	6,672 %	\$ 416 863	\$ 10 821
Industrielle-Vie	Québec	\$ 231 733	5,541 %	6,201 %	\$ 448 008	\$ 19 987 (bénéfice net)
Laurentienne Générale	Québec	\$ 218 966	7,333 %	6,66 %	\$ 209 807	\$ 11 862 (bénéfice net)
Métropolitaine-Vie	Canada	\$ 210 362	5,031 %	5,989 %	\$ 1 019 000	- \$ 11 628
Great-West	Canada	\$ 193 725	4,632 %	3,998 %	\$ 4 431 000	\$ 527 584
Groupe Commerce	Canada	\$ 179 484	6,01 %	6,06 %	\$ 215 400	\$ 26 081 (bénéfice net)
Services de santé (SSQ)	Québec	\$ 164 650	3,937 %	3,663 %	\$ 210 183	\$ 4 864 (bénéfice net)
Mutuelle du Canada	Canada	\$ 160 670	3,842 %	4,248 %	\$ 2 427 000	\$ 94 902 (bénéfice net)
Confédération	Canada	\$ 158 942	3,801 %	4,228 %	\$ 636 152	\$ 69 245
Laurentienne-Vie	Québec	\$ 155 761	3,724 %	3,999 %	\$ 252 143	\$ 33 575
London Life	Canada	\$ 141 310	3,379 %	3,38 %	\$ 1 919 000	\$ 1 797
Standard Life	Écosse	\$ 140 737	3,365 %	2,23 %	\$ 1 095 535	\$ 276 532
Alliance	Canada	\$ 124 445	2,976 %	3,314 %	\$ 448 008	\$ 6 409
Lloyd's de Londres	G.-B.	\$ 122 730	4,11 %	4,848 %	nd	\$ 120 180 (bénéfice net)
Manufacturers	Canada	\$ 117 951	2,82 %	2,06 %	\$ 4 563 000	\$ 209 847
Prudentielle d'Amérique-Vie	USA	\$ 112 053	2,679 %	3,654 %	\$ 649 092	\$ 199 377
Coopérants-Vie	Canada	\$ 108 001	2,582 %	2,781 %	\$ 261 703	- \$ 2 771
Mutuelle des fonctionnaires	Québec	\$ 102 691	2,455 %	1,846 %	\$ 135 584	\$ 2 647 (bénéfice net)
Groupe Desjardins	Québec	\$ 101 011	3,383 %	4,051 %	\$ 93 678	\$ 9 217 (bénéfice net)
Royale du Canada	Canada	\$ 99 433	3,33 %	2,561 %	\$ 667 900	\$ 22 179 (bénéfice net)
La Prudentielle Assurances Ltée	USA	\$ 91 993	3,081 %	3,341 %	\$ 932 954	\$ 28 906 (bénéfice net)
Allstate du Canada	Canada	\$ 90 450	3,03 %	3,578 %	nd	\$ 8 627 (bénéfice net)
Canada sur la vie	Canada	\$ 85 691	2,049 %	2,132 %	\$ 2 423 000	\$ 116 756
Guardian du Canada	Canada	\$ 85 239	2,855 %	2,651 %	nd	\$ 13 290 (bénéfice net)
Groupe Promutuel	Québec	\$ 82 700	2,695 %	2,9 %	\$ 93 000	\$ 15 000 (bénéfice net)
Travelers du Canada indemnisation	Canada	\$ 78 000	2,612 %	2,581 %	\$ 447 443	\$ 7 981 (bénéfice net)
Provinces-Unies	Québec	\$ 71 085	2,381 %	2,335 %	\$ 57 990	\$ 6 026 (bénéfice net)
Home Canadien	Canada	\$ 70 802	2,371 %	2,025 %	nd	- \$ 173 (perte nette)
Union commerciale du Canada	Canada	\$ 70 017	2,345 %	2,315 %	nd	\$ 9 894 (bénéfice net)

N.B. Les lignes en caractères gras indiquent les compagnies d'assurances générales. Les autres sont des compagnies d'assurances de personnes. Données colligées à partir du Rapport annuel sur les assurances 1986, de l'inspecteur général des institutions financières, et auprès des compagnies concernées.

NON PAS UN, MAIS DEUX FONDS DE COMPENSATION!

Même si l'optimisme règne tant chez les assureurs-vie que chez «les IARD», tout le monde est d'accord: il faut protéger les consommateurs contre les faillites, toujours terribles. Ce sera fait à compter de 1988 et sans participation financière des gouvernements.

PIERRE DESCHAMPS

En juillet 1985, une véritable onde de choc parcourt l'industrie canadienne de l'assurance: la *Northumberland General Insurance Co.* est officiellement mise en faillite. Et ce, trois ans seulement après celles de la *Srathcona* et de la *Pitts*.

Quand la nouvelle atteint le grand public, c'est la stupeur. La *Northumberland* laisse 170 millions \$ de réclamations impayées, alors que 28 000 de ses 38 000 assurés individuels sont des Québécois. Devant la gravité de la situation, le surintendant canadien des assurances,

Robert Hammond, s'empresse de réclamer l'instauration d'un fonds de compensation des assurances.

Près de 27 mois plus tard, après moult hésitations et tergiversations, les négociations entre les gouvernements fédéral et provinciaux d'une part, et les principaux groupements d'assureurs d'autre part, semblent à la veille d'aboutir à un accord. Ainsi, selon le scénario le plus plausible, l'année 1988 verrait l'instauration non pas d'un, mais de deux fonds de compensation des assurances!

Pourquoi deux fonds? Parce que l'industrie de l'assurance se divise en deux grands secteurs: assurances générales ou IARD (incendie, accident, risques divers) et assurances de personnes (assurance-vie et assurance-maladie). «Avec des produits, des pratiques commerciales, une histoire et des problèmes particuliers à chacun», souligne Robert Bégin, président et chef de la direction de l'*Industrielle-Alliance*, compagnie d'assurance sur la vie.

Mais au-delà de ces distinctions sectorielles, «les objectifs des deux fonds sont identiques, bien que leur plan opérationnel et la couverture qu'ils offrent ne soient pas les mêmes», affirme pour sa part Jean-Marie Bouchard, inspecteur général des assurances du Québec.

TROIS PARTICULARITÉS DE TAILLE

Sorte de plan de protection des assurés canadiens, ces fonds présentent toutefois trois particularités de taille. Tout d'abord, ce seront des fonds privés, gérés et administrés entièrement par l'industrie. En fait, chaque secteur d'assurance aura sa propre structure et verra à incorporer sa propre corporation de compensation. Précisons qu'il n'est nullement question de demander une participation financière des gouvernements, l'industrie s'engageant elle-même à rassembler les sommes nécessaires à rembourser les assurés lors de la faillite d'une compagnie d'assurances.

Deuxième particularité, et conséquence de la première, ce serait la première fois au Canada qu'il y aurait séparation nette entre un organisme chargé d'indemniser des citoyens et l'organisme chargé de la surveillance d'un secteur d'activités, ici le surintendant canadien des assurances et ses homologues provinciaux.

Enfin, l'un et l'autre fonds seront des fonds nationaux, contrairement aux États-Unis où chaque État possède son propre fonds. Comme le rappelle Yves Millette, vice-président de l'Association canadienne des compagnies d'assuran-

Robert Bégin, président et chef de la direction de l'Industrielle-Alliance.



JACQUES NADEAU

Le courtier d'assurances: **un conseiller de première valeur**



Au moment de vous procurer de l'assurance, vous voulez avoir la certitude d'obtenir la meilleure protection à un juste prix. C'est ici qu'intervient votre courtier d'assurances.

Le courtier d'assurances est avant tout un guide compétent. Il voit à la mise à jour de vos assurances suivant l'évolution de vos besoins. Et lors d'un sinistre, il surveille vos intérêts auprès des assureurs. C'est un conseiller de première valeur.

Le sagittaire, emblème du courtier d'assurances, personnifie la "sagesse" et le "conseil" dans le langage zodiacal; il représente bien le courtier au service du public et dont les avis doivent être ceux d'un conseiller sage.

L'ASSOCIATION DES COURTIER D'ASSURANCES DE LA PROVINCE DE QUÉBEC

Vous avez bien raison!



LANCER UNE NOUVELLE ENTREPRISE EST PARFOIS COMPLIQUÉ. MAIS IL Y A DES CHOIX SIMPLES; AU DÉPART ET PAR LA SUITE.



Le lancement d'une entreprise est toujours risqué. Il y a les pourparlers avec la banque, les insomnies, les doutes...

Au cours de cette période d'incertitude, il est toutefois bon de savoir que certaines décisions sont claires et simples.

Par exemple, le choix de votre copieur. De nos jours, plus que jamais, les petites entreprises adoptent Canon.

Ainsi, le célèbre copieur personnel Canon ou le P.C. Light, tous deux portatifs, pourraient fort bien vous convenir.

Si vous avez des besoins plus importants, vous irez plutôt vers le NP-112 ou la série 2000 Canon.

Quel que soit le modèle, vous dormirez en paix.

En choisissant Canon, vous faites un choix rassurant. Un choix qu'ont fait la majorité des 100 plus grandes entreprises du Canada.

Et tout comme ces entreprises, vous pourrez compter sur votre copieur, qui produira avec constance des copies claires, de qualité professionnelle.

Ainsi, dès aujourd'hui, vos notes et votre courrier refléteront le sérieux et le professionnalisme de votre jeune entreprise.

Pour tout savoir sur les copieurs Canon, appelez sans frais le 1-800-387-1241.

Canon
Le choix rassurant.



ces de personnes (ACCAP), «on a commencé par voir ce qui se faisait ailleurs dans le monde, principalement aux États-Unis, tout en essayant d'éviter les erreurs des autres. Par exemple, ne pas reproduire la principale erreur des Américains: la multiplicité des fonds, soit 50 fonds pour autant d'États».

Par contre, même si les fonds seront nationaux, ils interviendront d'abord au niveau provincial. «Si jamais une faillite survient, les compagnies d'assurances opérant dans la province de la compagnie faillie et dans la même ligne d'affaires seront sollicitées. Puis, si cela n'est pas suffisant, on fera appel aux compa-

gnies opérant au Canada dans la même ligne d'affaires», précise Robert Bégin. Parallèlement, le fonds concerné ouvrira un bureau provincial opérant dans l'une et/ou l'autre des deux langues officielles pour la durée des communications directes avec les assurés en cause.

Il est important de préciser que les deux fonds se veulent des organismes d'intervention après le fait. Ce qui revient à dire qu'ils ne constitueront pas de «trésor» comme tel bien que, d'une année à l'autre, ils accumuleront des sommes perçues auprès des assureurs. «Comme on ne peut prévoir combien le fonds aura à déboursier lors d'une fail-



Marcel Tassé, dg adjoint du Bureau d'assurances du Canada.

De toute façon, le consommateur paiera

Lidée d'établir des fonds de compensation n'est pas une idée nouvelle. Des plans de garantie semblables ont été mis en place dès 1969 aux États-Unis pour l'assurance générale, où les Américains ont eu à souffrir plus de 140 faillites depuis.

Au Canada, il aura fallu la faillite de la *Northumberland*, en 1985, pour faire bouger l'industrie. Aux yeux de l'inspecteur général des assurances du Québec, Jean-Marie Bouchard, «cette faillite a été le déclencheur. Les pressions ont été fortes depuis — et c'est normal —, de la part du public, surtout à travers l'Association des consommateurs.»

Tout milite en faveur de fonds nationaux, lance Me Jean-Claude Beauchamp, porte-parole de l'Association des consommateurs du Québec (ACQ). «D'autant plus que les 100 plus importantes compagnies oeuvrant au Canada sont présentes dans presque toutes les provinces», ajoute-t-il.

Mais l'ACQ croit que «la formule appropriée de financement réside dans l'établissement d'une cotisation générale avant le fait. De façon à ce que les compagnies cotisées puissent inclure, dans leur budget, un item «fonds de compensation». Sinon, quand surviendra une faillite, le versement d'une cotisation d'urgence égale à 2 ou 3 p. cent du chiffre d'affaires d'un assureur risque d'avoir un effet très dommageable sur sa marge bénéficiaire, au point peut-être de réduire son seuil de solvabilité.»

Me Beauchamp croit que «de toute façon, en bout de ligne, ce sont les consommateurs qui paieront. Mais en tout que consommateurs, on est d'accord pour payer... si c'est ce qu'il faut pour améliorer le système.»

L'ACQ poursuivra, quant à elle, son travail de surveillance de la solvabilité



PHOTOS JACQUES NADEAU

Jean-Marie Bouchard.

des compagnies d'assurances opérant au Québec. Amorcée cette année avec la première édition du «Guide des assurances», où était présentée une évaluation du degré de solvabilité des 102 plus importantes compagnies présentes au Québec, cette initiative se poursuivra l'an prochain avec la publication du Guide 88.

«Notre Guide 87 s'est vendu à plus de 5 000 exemplaires. Pour l'édition 88, nous avons reçu une subvention de 60 000 \$ de Consommation et Corporations Canada. Ce qui nous permettra d'offrir une édition en français et une édition en anglais qui seront diffusées à travers tout le pays.» ■

lite, il apparaît préférable d'attendre de connaître ce montant avant d'aller solliciter les assureurs», explique M. Millette.

Néanmoins, les assureurs auront à verser une cotisation annuelle afin de créer un fonds de fonctionnement. Du côté de l'assurance de personnes, ces frais de participation pourraient être de quelque 2 500 \$ par année, par compagnie. Ainsi, pour le Québec seulement, où environ 280 compagnies d'assurances de personnes opèrent, la totalité des cotisations d'une seule année s'élèverait à 1,2 million \$. On peut facilement imaginer ce qu'au fil des ans il sera ainsi possible d'engranger à la grandeur du Canada.

«Quand la corporation devra répondre à un besoin, à la suite d'une faillite, il y aura cotisation générale. Jusqu'à présent, on croit qu'elle devrait osciller entre 1/10 et 1/2 de 1 p. cent des primes d'assurances perçues par chaque compagnie oeuvrant dans le même créneau que la compagnie en faillite», avance Robert Bégin. Cette cotisation d'urgence serait établie pour une période de cinq ans, ce qui permettrait à la corporation du fonds d'emprunter sur ces sommes à venir, comme l'y autoriserait son mandat. «La corporation disposerait ainsi plus rapidement des sommes nécessaires à rembourser les assurés. Ce qui éviterait de trop faire souffrir les consommateurs et de cotiser de façon exagérée les compagnies.»

Du côté de l'assurance générale, on semble se diriger vers un mode de calcul quelque peu différent. «Les assureurs d'une même province se partageraient les coûts de remboursement des sinistres en cours, sur la base d'un pourcentage équivalent à la part du marché que chaque compagnie détiendrait dans cette province», affirme quant à lui Marcel Tassé, directeur général adjoint (Québec) du Bureau d'assurances du Canada (BAC).

LES INTERVENTIONS ENVISAGÉES

Pour ce qui est du type d'intervention des deux fonds, en cas de non-solvabilité ou de faillite d'une compagnie d'assuran-



BEP International

Chef de file canadien

B E P INTERNATIONAL — Un nouveau nom pour le Blanc Eldridge Parizeau, inc.

B E P INTERNATIONAL est constituée de le Blanc, Eldridge, Parizeau & Associés, inc. et le Blanc Eldridge Parizeau (International), inc. Montréal, Canadian International Reinsurance Brokers, Ltd., Toronto et Intermediaries of America, Inc., New York et Boston.

Depuis plus de 25 ans, notre groupe offre une gamme complète de services personnalisés en réassurance. Notre changement de nom marque le début d'une nouvelle phase de notre évolution, consolidant notre position de leader sur le marché canadien tout en poursuivant une politique de croissance agressive sur le marché américain.

B E P INTERNATIONAL apporte à ses clients une expertise particulière dans l'élaboration de programmes de réassurance traditionnels et innovateurs.

En s'appuyant sur les ressources de ses bureaux dans quatre villes importantes du continent nord-américain, **B E P INTERNATIONAL** poursuit son engagement dans le développement de nouveaux produits et dans le mariage des technologies modernes aux formules traditionnelles des opérations du marché de la réassurance, dimensions essentielles de la qualité et de l'efficacité du service qui ont contribué à établir sa réputation.

B E P INTERNATIONAL est membre du groupe Sodarcam inc., lequel se classe parmi les vingt premiers courtiers d'assurance et de réassurance au monde.



BEP International

Courtiers de Réassurance



ANNE GARDON

Yves Millette, vice-président de l'ACCAP

ces, là encore il y a voie distincte, bien qu'apparentée.

En assurances générales, s'il ne semble pas être question pour l'instant de reprendre le portefeuille de contrats d'une compagnie, «on verra à indemniser rapidement les victimes de sinistres et à participer au transfert des contrats vers d'autres assureurs», note M. Tassé.

Dans le cas de l'assurance de personne, M. Bégin estime qu'à l'heure actuelle le fonds pourrait intervenir de deux façons. «Dans un premier temps, il pourrait le faire financièrement, avant la faillite d'une compagnie, quand le surintendant concerné l'aura prise en charge. Pour sauver la situation, pas nécessairement la compagnie. Les contrats d'assurances seraient alors transférés vers une autre compagnie, tandis que la corporation serait habilitée, entre-temps, à financièrement prendre en charge le portefeuille complet de la compagnie faillie.

«Dans un deuxième temps, lors d'une faillite réelle, la corporation garantirait une protection minimale. Par exemple,

et à titre simplement indicatif: jusqu'à 200 000 \$ pour l'assurance-vie; jusqu'à 60 000 \$ lors du rachat volontaire d'un contrat d'assurance; jusqu'à 2 000 \$ par mois pour une rente d'invalidité ou de retraite en cours de paiement.»

Par ailleurs, on peut se demander quel sera le nombre d'interventions possibles des deux corporations. «Dans l'assurance de personnes, au cours des derniers 75 ans, il n'y a pas eu une seule faillite. Et nous n'entrevoions pas le jour où il pourrait y en avoir», lance Yves Millette de l'ACCAP. «En réalité, dit-il, nous savons — et espérons bien — que notre fonds ne sera jamais utilisé! La constitution de ce fonds est une bonne chose pour l'image de marque des assureurs et c'est bien peu si cela peut contribuer à redonner confiance aux consommateurs. Ça sert de filet et de garde-fou psychologiques».

Même optimisme du côté de l'assurance générale. Marcel Tassé, du BAC, fait remarquer que ce secteur n'a pas connu plus de cinq faillites au cours des 30 dernières années. Insistant d'autre part sur le fait que les faillites survenues récemment l'ont été dans le contexte économique difficile du début des années 80.

LE COÛT POUR LES ASSURÉS

Mais combien cela coûtera-t-il aux assurés? «Rien, dans un premier temps, considère M. Tassé, car la cotisation annuelle destinée au fonctionnement serait vraisemblablement défrayée par l'assureur seul.» Quant à savoir ce qu'il en coûtera lors d'une faillite, comme l'expose Yves Millette, «il faudra d'abord liquider les actifs de la compagnie concernée. Dans certains cas, les sommes ainsi récupérées pourraient suffire à régler la note. Si ce n'était pas le cas, le fonds interviendrait. Mais il lui faudra avant tout déterminer l'ampleur des montants en cause avant d'aller cotiser les compagnies».

Bien que tous les détails du mécanisme et des niveaux de cotisation de chaque fonds ne soient pas encore arrêtés, on peut quand même faire un petit calcul mathématique pour évaluer grossièrement ce qu'auraient à déboursier les assurés.

Ainsi une compagnie d'assurance-vie qui possède un portefeuille d'affaires totalisant des primes de 100 millions \$, avec une moyenne de prime de 50 000\$ par contrat, et qui aurait à verser au fonds 1/2 de 1 p. cent de ce 100 millions \$, y contribuerait de 50 000 \$. Répercuté sur la totalité des contrats, ce montant se traduirait théoriquement par une augmentation des cotisations de moins de 1 \$ pour 1 000 \$ de prime souscrite par l'assuré.

Reste à savoir si ces augmentations seront entièrement répercutées sur les cotisations des assurés ou si la compagnie en absorbera une partie. Tout comme il faudrait savoir si ces augmentations seront temporaires ou permanentes et si elles feront l'objet d'un addendum, clairement identifié, aux contrats d'assurance des compagnies qu'on cotiserait lors d'une faillite. ■

DE GRANDPRÉ, GODIN

AVOCATS

PIERRE de GRANDPRÉ, C.R.
ANDRÉ PAQUETTE, C.R.
RICHARD DAVID
J. LUCIEN PERRON
ANDRÉ P. ASSELIN
BERNARD CORBEIL
YVES POIRIER
FRANÇOIS BEAUCHAMP
CHRISTIANE ALARY
JEAN-FRANÇOIS PLEAU
MARC BEAUCHEMIN

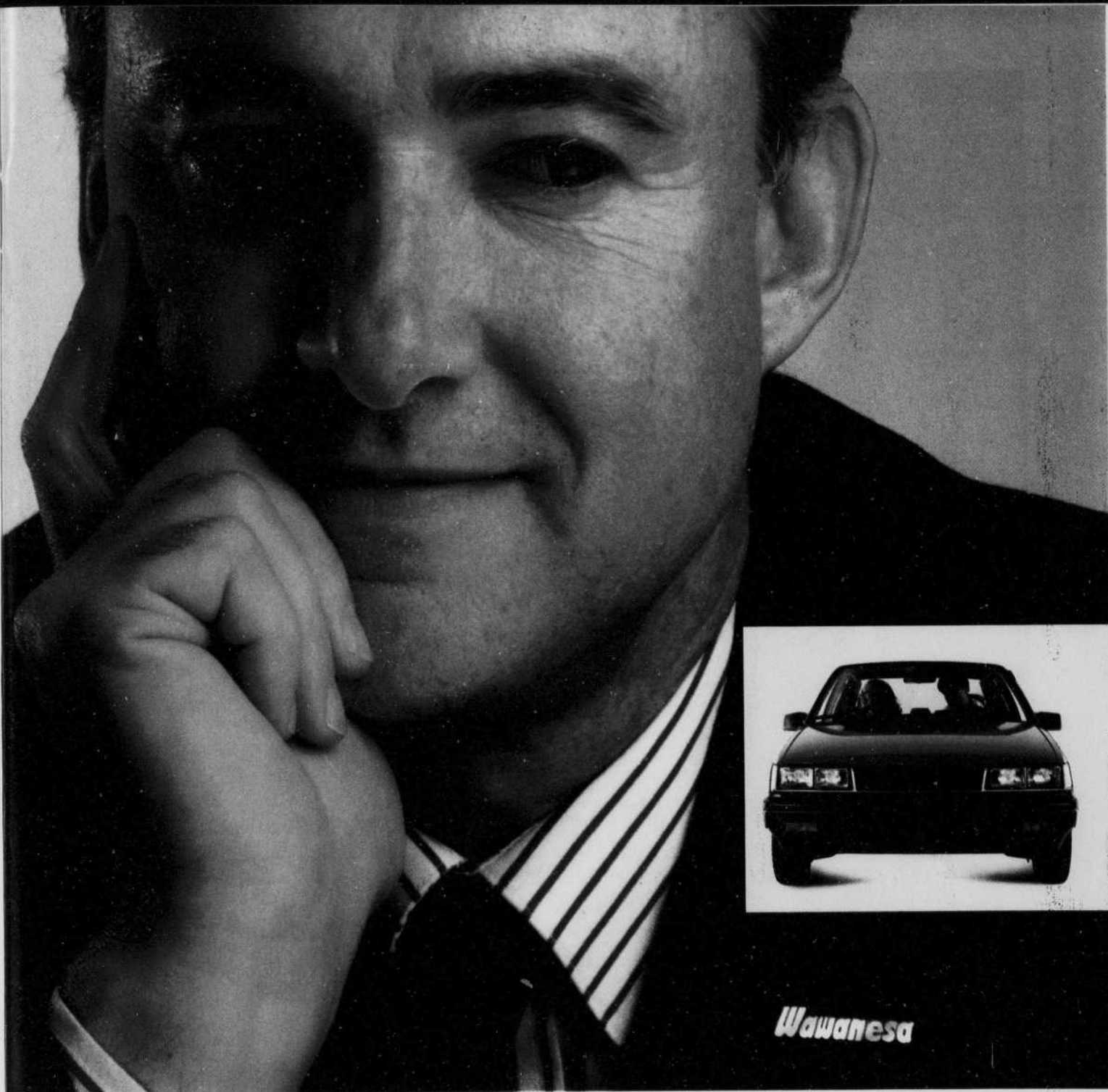
GILLES GODIN, C.R.
JEAN-JACQUES GAGNON
MARC DESJARDINS
MICHEL G. HUDON
PIERRE MERCILLE
M. CHRISTINE L. PAPILLON
PIERRE LABELLE
DANIEL SÉGUIN
HÉLÈNE MONDOUX
GUY GILAIN
NATHALIE FERRON

RENÉ C. ALARY, C.R.
OLIVIER PRAT
GILLES FAFARD
GABRIEL KORDOVI
ALAIN ROBICHAUD
JACQUES L. ARCHAMBAULT
JEAN J. BOURRET
JEAN BENOÎT
ISABELLE DUPUIS
BERNARD BUSSIÈRES

CONSEIL:

LE BÂTONNIER ÉMILE POISSANT, C.R.

25^{ÈME} ÉTAGE, TOUR DE LA BOURSE, 800 PLACE VICTORIA, CASE POSTALE 108, MONTRÉAL, QUÉBEC H4Z 1C2
TÉLÉPHONE: (514) 878-4311 TÉLEX 05-25670 MULTILEX MONTRÉAL TÉLÉCOPIEUR: (514) 878-3467



Wawanesa

Un partenaire de taille.

Dans l'assurance et contrairement au proverbe bien connu, on a souvent besoin d'un bien plus grand que soi.

Au fil de ses 90 années d'expérience, Wawanesa est devenue l'une des plus importantes compagnies d'assurance au Canada.

Établie au Québec depuis 1936, Wawanesa offre de l'assurance-auto

et de l'assurance-habitation. Un réseau de 32 bureaux de vente, entièrement informatisés, sont animés par des représentants-conseils hors pair, superbement qualifiés pour recommander la meilleure protection au meilleur prix, qui fait la renommée de Wawanesa au Québec depuis plus de 50 ans.

Confiez vos assurances à un parte-

naire de taille: le représentant-conseil Wawanesa de votre voisinage attend votre appel. À Montréal: 342-2211; à Québec: 661-7741; ailleurs, veuillez consulter votre annuaire téléphonique.

Wawanesa

On est de taille pour vous protéger.

BUREAU PRINCIPAL DU QUÉBEC: 8585, BOUL DÉCARIE, MONTRÉAL H4P 2J4

Les services Wawanesa décrits ci-dessus sont disponibles au Québec et diffèrent de ceux offerts ailleurs au Canada. © 1987, La compagnie mutuelle d'assurance Wawanesa.

LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

C'est payant

Grâce à la diminution du nombre de victimes
de la route enregistrée en 1986,
les Québécois bénéficient, depuis le 1^{er} août 1987,
d'une baisse de 50 millions \$ en contributions
au Régime public d'assurance automobile.



Régie de
l'assurance automobile
du Québec

VOUS AVEZ
TOUTE NOTRE
ATTENTION

La Laurentienne, mutuelle d'Assurance parle le même langage que vous:

RENDEMENT INVESTISSEMENT ÉPARGNE

Ces quatre mots font
partie de notre quotidien.

Ils sont au centre de notre vie, à
la base même de notre sécurité fi-
nancière.

Ils sont aussi devenus, grâce à La
Laurentienne, mutuelle d'Assurance,
les mots-clés de l'assurance-vie.
En effet, c'est en ajoutant ces qua-
tre mots aux notions de sécurité et

ABRI FISCAL

de protection que nous
avons pu créer une as-
surance-vie capable de répondre aux
besoins d'aujourd'hui.

En fait, une assurance-vie qui
protège ceux que vous aimez tout en
vous permettant, vous aussi, d'en
profiter... maintenant.

**C'est là, en quatre mots, notre
nouvelle façon de voir les choses.**



**LA LAURENTIENNE
MUTUELLE D'ASSURANCE**

Une nouvelle façon de voir
l'assurance-vie



ANNE GARDON

TOUTES GRIFFES DEHORS

Pour son 25^e anniversaire, la corporation des Jeunes entreprises du Québec s'est offert le grand prix canadien grâce à 23 jeunes filles audacieuses et énergiques, qui ont su faire de Hipogriff la mini-entreprise la mieux gérée de tout le Canada.

Animal fabuleux, tenant à la fois du cheval, du lion et de l'aigle, l'hippogrieffe était tout désigné pour servir de marque de commerce à un groupe de 23 filles énergiques, travaillantes, audacieuses, déterminées à partir une mini-entreprise de haute couture spécialisée dans les «boxers shorts» haut de gamme.

«Nous voulions une certaine exclusivité, raconte Sylvie. Nous ne pouvions produire trop de paires avec le même tissu. Tout le collège n'aurait pas porté le même short! Nous avons aussi misé sur la qualité.» «Un boxer, renchérit Geneviève, si tu ne l'aimes pas, tu ne l'achètes pas. Les jeunes ne l'auraient pas acheté juste pour nous encourager. Tu ne peux pas en vendre à ta grand-mère non plus!»

Leurs conseillers, Nicolas Joffroy d'Hydro-Québec, Gerry Girard de la Banque de Nouvelle-Écosse et Marc Lalonde, étudiant à Brébeuf, ont d'ail-

« La présidente et la vice-présidente d'Hipogriff, Sylvie Laperrière et Geneviève Belley.



UN REPORTAGE DE JEANNE MORAZAIN

leurs sourcillé lorsqu'elles leur ont présenté leur produit. «Ils trouvaient que c'était un produit compliqué, long et difficile à produire, qui sortait de l'ordinaire, explique Geneviève. Faut dire qu'ils ne connaissaient pas la couture et qu'ils n'étaient pas aussi proches que nous de notre clientèle!» «Nous, nous avions confiance, nous étions certaines que nos boxers feraient fureur à l'école. Ils nous ont laissées faire, ils nous ont laissées apprendre: c'étaient de bons conseillers», conclut Sylvie.

Nicolas Joffroy et Gerry Girard reconnaissent avoir exprimé des réserves. Le premier parce qu'il croyait «avoir mandat de promouvoir des produits d'innovation», le second parce «qu'il ne connaissait pas suffisamment les adolescents pour anticiper le succès de l'article, mais suffisamment la gestion pour anticiper les problèmes de production et de productivité».

Après avoir fait les avocats du diable, ils les ont laissées aller. «Elles étaient assez intelligentes, nous assure Nicolas Joffroy, pour savoir à quel moment elles approchaient d'un mur, et pour faire marche arrière avant d'y arriver.» «Elles ont rencontré énormément de problèmes mais, à chaque fois, elles ont su trouver les solutions», constate Gerry Girard.

LA PRODUCTION CONNAÎT DES RATÉS

Des ratés de production ont semblé, dès le début, donner raison aux conseillers. Plusieurs des membres de l'équipe ne savaient pas coudre et il a fallu organiser un stage de formation. L'utilisation des machines à coudre de la polyvalente

Sodarcancan

Une entreprise diversifiée dans les secteurs de l'assurance, de la réassurance, de l'actuariat-conseil et des services connexes.

COURTAGE D'ASSURANCE

Dale-Parizeau inc.
Gérard Parizeau ltée
Dale & Compagnie ltée

— Le plus important courtier à intérêts canadiens doté du réseau de distribution le plus complet au Canada.

COURTAGE DE RÉASSURANCE

le Blanc Eldridge
Parizeau, inc.

— Chef de file dans le courtage de réassurance au Canada.

CONSULTATION ET SERVICES SPÉCIALISÉS

MLH + A inc.
(Murray, Le Houillier, Hartog)

— Offre la gamme complète de services en actuariat-conseil.

SOUSCRIPTION

La Nationale,
Compagnie de réassurance du Canada

— La seule compagnie de réassurance à propriété canadienne souscrivant la réassurance générale et vie.



• 1370 employés • plus de 300 millions \$ d'actif • plus de 60 bureaux
• 19 filiales • 20^e rang au niveau mondial pour les secteurs de courtage d'assurance et de services spécialisés*

Sodarcancan inc.

* Business Insurance, juin 1986

s'est avéré une mauvaise décision: plusieurs machines fonctionnaient mal, ce qui entraînait des rejets et des reprises; d'autres mini-entreprises partageaient le local et désiraient se servir du même équipement, ce qui a conduit à des pertes de matériel et à des conflits.

«Notre première solution a été d'arriver les premières et de prendre les bonnes machines, raconte Sylvie. J'ai vite eu deux autres présidents sur le dos: ils m'accusaient d'être trop gourmande. Ensuite, nous avons tenté d'obtenir des dirigeants de Jeunes entreprises qu'ils nous garantissent sept machines par soir de production... les bonnes. Ils ont refusé. Finalement, nous avons fait appel au couvent où nous avions étudié pour y installer la production.»

Le premier problème à peine réglé, un deuxième surgit. Les coûts de production sont exorbitants: le prix des tissus-mode est plus élevé que prévu et la productivité trop faible. La production doit être réorganisée. Un système de production par équipes est mis en place et remplace la chaîne unique qui a la faiblesse de son maillon le plus faible. Ce nouveau système a le mérite d'empêcher un arrêt complet de production advenant un pépin, tout en suscitant une émulation

implicite. Le taux de productivité passe de 0,24 à 0,94 en quelques semaines.

UN SUCCÈS INSTANTANÉ

Les ventes, elles, partent d'un bon pied. Les 48 premiers *shorts* s'arrachent comme des petits pains chauds. Lors du colloque des Jeunes entreprises au Complexe Desjardins, en février, elles vendent 75 des 100 *boxers* qu'elles ont accumulés en prévision de cet événement. À la liquidation, 259 auront été vendus à 10 \$ ou 8 \$ l'unité, selon la taille.

Comment expliquer le succès d'Hipogriff? Outre la capacité des participantes d'identifier les véritables problèmes et de trouver des solutions adéquates, il faut souligner le haut taux de motivation de l'équipe. «Personne ne traînait de la

patte, tout le monde se sentait responsable, rapporte Sylvie. On a commencé à 23 et on a fini à 23. Ce travail d'équipe est ce qui m'a le plus apporté. On se connaît tellement mieux maintenant. On sait comment chacune va réagir en situation de crise, qui va redresser les situations. Ça n'a pas toujours été facile: nous étions 23 fortes personnalités et il y avait souvent trop de chefs et pas assez d'indiens. La gestion de personnel, c'est ce que j'ai trouvé le plus dur. C'est tellement plus facile de dire «tu fais du bon travail», alors que ce n'est pas toujours ce qu'il faut faire. VP ressources humaines, ce

Hipogriff, c'est d'abord une équipe: «On a commencé à 23 et on a fini à 23!» Toutes du Collège Durocher.



n'est pas pour moi! Par contre, j'ai beaucoup aimé la vision d'ensemble que me donnait ma place de présidente.»

Geneviève a été emballée par sa découverte de l'économie, du monde des affaires et de leur complexité. Pas étonnant qu'elle nous ait confié avoir l'intention de changer d'orientation. Une

jeunes et à mieux les connaître. Cela va m'aider à être un meilleur père pour mes enfants lorsqu'ils seront adolescents.»

GAGNANTES SUR TOUTE LA LIGNE

La désignation d'Hippogriff comme *Jeune entreprise de l'année au Québec*

a permis à Sylvie et à Geneviève de participer à l'Entreprise-école offerte par Ciment St-Laurent. Pendant quatre jours, dans le cadre d'une simulation, elles ont assumé des tâches de gestionnaires dans un contexte vivant, réel et concurrentiel.

Puis ce fut le congrès annuel de Junior Achievement of Canada (CANJAC) à



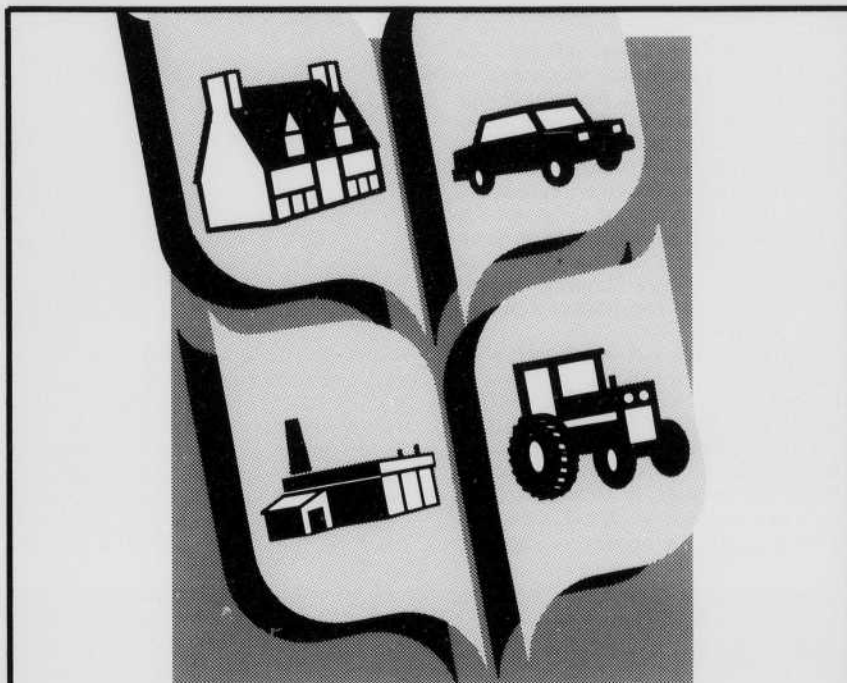
Le programme des Jeunes entreprises a influencé bien des carrières. (Couverture du rapport annuel).

perte pour les sciences pures, un gain pour l'administration!

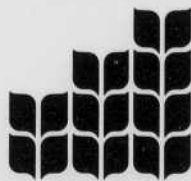
Quant à nos deux conseillers, ils considèrent l'équipe d'Hippogriff comme une équipe exceptionnelle qui leur a rendu la tâche facile. Trop, peut-être. Selon Nicolas Joffroy, le groupe était trop homogène: 23 filles, toutes du collège Durocher, un collège privé d'où sortaient également les gagnantes de 1986.

«J'ai recommandé aux dirigeants des Jeunes entreprises de former, l'an prochain, des groupes à partir d'écoles différentes. Ce serait, je crois, encore plus profitable pour tout le monde, jeunes et conseillers. Ceci dit, je demeure impressionné par la pédagogie JE, qui fait apprendre par l'expérience concrète et fournit à tous les participants un cahier de travail bien fait et adapté à sa fonction et à son rôle.»

Gerry Girard a lui aussi recommandé des groupes plus «mélangés et plus petits.» Il a toutefois retiré des bénéfices personnels inattendus de son expérience: «J'ai appris à échanger avec les



BIEN S'ASSURER *C'est du gros bon sens!*



PROMUTUEL

À ce logo vous reconnaitrez une entreprise digne de confiance: une des Sociétés mutuelles d'assurance générale membres du Groupe Promutuel, l'un des principaux assureurs au Québec. Assurance résidentielle, automobile, agricole et commerciale adaptée à vos besoins;

service professionnel et personnalisé; fonds de garantie de plus de 4 \$ millions; apport économique et social dans votre région, voilà les caractéristiques qui font de votre décision de vous assurer auprès d'une Société mutuelle un excellent choix!

UN VOISIN RASSURANT

Hamilton, du 16 au 21 août. Elles y ont confronté leur expérience avec celle de centaines de jeunes venus de partout du Canada; elles y ont bénéficié encore des conseils de gens d'affaires dans le cadre d'ateliers, patronnés par de grandes compagnies. Stelco dans le cas de Sylvie, Procter and Gamble, dans celui de Geneviève. Le thème proposé à la réflexion des jeunes cette année: les facteurs de succès d'une entreprise en période de crise.

«Extraordinaire!» «Formidable!» Ce furent les commentaires spontanés de Sylvie et Geneviève au retour d'Hamilton. «Ce fut exigeant aussi, poursuit Sylvie. Je m'attendais à travailler beaucoup et à apprendre beaucoup, et c'est ce qui est arrivé.» «Nous n'avions pas une minute de répit, confirme Geneviève. Je n'ai jamais autant appris en une semaine. J'ai trouvé cela dur parce que tout se passait en anglais. J'avais l'impression que je ne pouvais pas me donner à plein à cause de cela.»

Trop occupées par les activités du congrès, elles n'ont pas eu le temps de penser à une victoire éventuelle d'Hippogriff à l'échelle pan-canadienne. La surprise a dont été totale lorsque l'annonce en a été faite au banquet de clôture du congrès, le 21 août.

«Ça m'a coupé le souffle. J'ai d'abord eu de la peine à le croire», se rappelle

Un palmarès national de 453 finalistes dominé par les filles

Sylvie. «Je ne m'y attendais vraiment pas», enchaîne Geneviève. Puis ce fut la joie! «Nous nous sommes jetées dans les bras l'une de l'autre, raconte la première. Croyez-moi, nous avions le sourire fendu jusqu'aux oreilles en allant chercher notre trophée. Ensuite, nous avons eu très hâte de téléphoner aux 21 autres, parce qu'Hippogriff, c'est d'abord une

équipe. Ce n'est que le lendemain, à notre retour, que nous avons pu le faire: nous n'avions pas les numéros de téléphone avec nous à Hamilton.»

La Chambre de commerce du Canada, qui commandite le Prix de la compagnie Jeunes entreprises la mieux gérée au Canada, a fait la sélection finale parmi les 453 mini-entreprises, de toutes les régions du Canada, ayant soumis leur candidature. C'était la première fois que le palmarès national était dominé par une équipe... féminine. La réussite des filles est d'ailleurs un trait qui semble distinguer le Québec dans l'ensemble canadien.

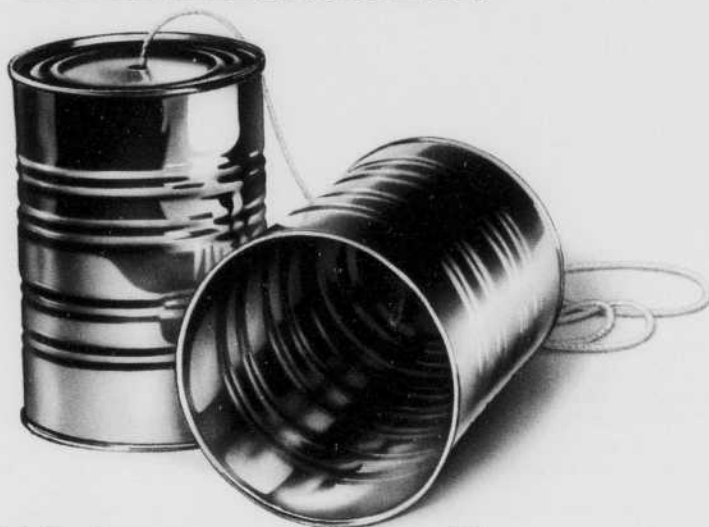
Une autre Québécoise, Nathalie Dufour, s'est également distinguée à Hamilton en remportant une des bourses Schulich de l'Esprit d'entreprise, une bourse de 1 500 \$ conditionnelle à l'inscription du gagnant à un cours de niveau collégial ou universitaire touchant les affaires. À l'échelle provinciale, Nathalie avait été désignée comme meilleure vice-présidente à l'administration de la région Montréal métro, pour son travail au sein de la Jeune entreprise «Je perds la carte». Elle est présentement étudiante en administration au collège André-Grasset de Montréal. ➤

Les conseillers: Nicolas Joffroy, d'Hydro-Québec, et Gerry Girard de la Banque de Nouvelle-Écosse.

ANNE GARDON



Les bons vieux systèmes de communication ont un charme indéniable.



Mais répondent-ils vraiment aux besoins actuels de votre boîte?

Que ce soit pour prendre des commandes, rassurer la clientèle, recouvrer des comptes ou vous ouvrir de nouveaux marchés, le téléphone joue un rôle déterminant dans le développement de votre entreprise. Mais pour bien remplir ce rôle, encore faut-il que votre système téléphonique soit à la hauteur de la situation.

Chez Bell Canada, en matière d'efficacité, nous connaissons les règles du jeu. Et c'est pourquoi nous offrons à la PME en pleine croissance une gamme complète de systèmes téléphoniques électroniques qui non seulement répondront à ses besoins actuels mais grandiront avec elle.

Ces systèmes offrent une foule de fonctions performantes dont la composition

abrégée, la conférence à trois, la composition combiné raccroché et la recomposition automatique du dernier numéro, pour n'en citer que quelques-unes.

Qu'il soit vieux ou non, votre système téléphonique actuel répond-il vraiment aux besoins de votre boîte?

Nos conseillers en communications ont toute l'expertise et le savoir-faire technique voulus pour vous aider à choisir le système qui répondra le mieux aux besoins de votre entreprise... pour peut-être moins cher que vous ne pensez.

Pour en savoir plus sur les nouveaux systèmes téléphoniques de Bell, téléphonez sans frais dès maintenant.



1 800 361-BELL

L'efficacité
passe par Bell[™]

Bell



L'année 1986-1987 est donc une année faste pour les Jeunes entreprises du Québec qui ne pouvaient recevoir plus beau cadeau pour leur 25^e anniversaire! C'est la première fois qu'une compagnie québécoise remporte la palme au niveau

national, mais ce n'était pas la première fois qu'un nom québécois était inscrit au tableau d'honneur.

L'an dernier, Marie-Josée Bertrand avait remporté le concours national d'art oratoire et la bourse Celanese d'une valeur

Au Complexe Desjardins, en février dernier, un succès: 75 des 100 boxers en vente s'envolent!

de 500 \$. Le thème imposé: que doit faire l'entreprise canadienne pour assu-

rer sa survie au XXI^e siècle. Par la suite, elle posait sa candidature (en anglais parce qu'on lui a demandé de le faire) pour une des cinq bourses décernées annuellement par Touche Ross & Cie au Canada. Marie-Josée a été choisie. Cet honneur lui a valu d'assister au colloque des chefs de file de l'entreprise canadienne, à Toronto, en avril 1987 et de prendre la parole au dîner de réception qui clôturait l'événement, au Temple de la renommée. Marie-Josée conserve d'excellents souvenirs de tous ces voyages. «À CANJAC (le pendant canadien des JE), j'ai poussé encore plus loin ma connaissance de l'entreprise grâce à l'atelier organisé par Schneider et auquel participaient plusieurs cadres supérieurs de cette entreprise. J'ai pu échanger avec 27 autres jeunes non québécois. Ce fut enrichissant. J'ai même continué à correspondre avec trois d'entre eux.

«J'ai pu me rendre compte que la motivation est très élevée de leur côté. Beaucoup sont dans les JE depuis deux ou trois ans et plusieurs revenaient à CANJAC après avoir déjà gagné au niveau régional. Je ne retrouve pas le même sentiment d'appartenance, au Québec. Au colloque de Toronto, j'ai apprécié les nombreux conseils que m'ont prodigués tous ces gens d'affaires. On m'a beaucoup incitée à croire en moi, à travailler

«Ce que je veux, c'est être à la tête d'une entreprise, pas seulement administrer.»

avec acharnement. C'est plus facile de croire des gens qui ont réussi.»

Marie-Josée termine une deuxième année avec les Jeunes entreprises. Cette année, elle a assumé la présidence de Kit-case, un fabricant d'aide-mémoire pour cases de vestiaires. «Je me suis rendu compte que ce que je veux, c'est être à la tête d'une entreprise. Je ne veux pas

seulement administrer. Je veux savoir tout ce qui se passe dans l'entreprise. Je veux savoir d'où viennent les chiffres et donner des directives.»

Les Jeunes entreprises ont influencé les choix de carrière de Marie-Josée. «Avant les Jeunes entreprises, j'avais surtout le goût des sciences. J'ai découvert l'administration. Je pense que je peux réunir les deux.» Son plan est tracé: finir son cégep en sciences pures, devenir ingénieur en mécanique, physique ou aérospatiale, pour ensuite aller chercher une maîtrise en administration. L'assurance qu'elle a acquise dans le cadre des Jeunes entreprises est garante de son succès.

Marie-Josée Bertrand, un nom à surveiller. Comme ceux de Sylvie Laperrière et de Geneviève Belley. Dans 15 ans, elles pourraient bien vous dire que vous ne connaissez rien aux affaires... ■

La Porsche 924S. Son allure séduisante pourrait bien cacher sa vraie nature.

Il est difficile, en voyant la 924S, de ne pas être séduit immédiatement par sa beauté, son air fougueux et assuré. C'est une voiture qui a du charme.

Elle en a tellement que les mordus de la Porsche et autres admirateurs essaient fort de la considérer d'une manière cérébrale. Ils risquent pourtant de se laisser emporter par leurs émotions.

Surtout lorsqu'ils délaissent l'autoroute pour mener la 924S sur des routes plus hasardeuses. L'affection se double alors de respect. Même lorsqu'on la pousse à bout, cette Porsche conserve des manières impeccables. Après tout, noblesse oblige.

La 924S doit, en grande partie, ses perfor-



mances et sa tenue de route à la 944. Elle est dotée du même moteur Porsche de 2,5 litres, du même système de suspension et de freinage, et de la même boîte de vitesses.

Cependant, la différence réside dans la personnalité de la voiture. Extrêmement rapide

et agile, sa stabilité latérale est exceptionnelle. Et quelles performances: de 0 à 100 km/h en 7,9 secondes, une vitesse maximale de 215 km/h. La 924S se comporte en tous points comme une Porsche, tout en conservant un style bien personnel.

Fière de ses origines, elle fait preuve en tout temps d'un bel esprit de famille.

Pour obtenir des renseignements sur la 924S, faites parvenir votre carte d'affaires au Directeur des communications Porsche, 1940 Eglinton Avenue East, Scarborough, Ontario M1L 2M2.



924S

OÙ SONT DONC LES DÉCIDEURS...



ils lisent LE DEVOIR

144,000 lecteurs:

80% sont des professionnels

64% ont des employés

26% sont membres du conseil d'administration

24% membres du conseil d'une autre compagnie

*

UN TROU DANS LE MARCHÉ?



ils lisent LE DEVOIR

144,000 lecteurs:

79% revenu familial de \$ 30,000. +

53% revenu familial de \$ 50,000. +

24% revenu familial de \$ 80,000. +

*

LE DEVOIR

LE DEVOIR

Ventes nationales:

(514) 842-9645

(416) 690-9596

* 1986 & 1984 sondages effectués par une firme indépendante
auprès de ménages et abonnés

Ventes nationales:

(514) 842-9645

(416) 690-9596

* 1986 & 1984 sondages effectués par une firme indépendante
auprès de ménages et abonnés

Quand les adolescents font des affaires...

Dans 15 ans, il pourrait être votre plus dangereux concurrent.» «Dans 15 ans, elle pourrait vous dire que vous ne comprenez rien aux affaires.» Ces deux phrases — le première, sur image d'adolescent et sa moto, la seconde, d'étudiante à son pupitre — vous les avez sans doute remarquées. La dernière a même reçu une mention Emeritas pour son caractère non sexiste au récent palmarès du Conseil du statut de la femme.

Qui signent ces deux publicités percutantes? La corporation des Jeunes entreprises du Québec qui, à l'occasion de ses 25 ans, a décidé de se faire davantage connaître du grand public. Fondée en 1919 aux États-Unis, en 1955 au Canada, et en 1962 au Québec — grâce à l'initiative du Club Rotary de Pointe-Claire —, cette organisation a, depuis, rejoint plus de 20 000 jeunes Québécois et Québécoises. Ses objectifs: les sensi-

biliser à l'économie et au monde des affaires. Comment? Par le biais de deux programmes: **Mini-entreprises** et **Info-Affaires**.

Le premier permet à des étudiants de secondaire V ou première année de collège de fonder une entreprise, manufacturière de préférence pour que l'initiation soit plus complète et englobe la production, la gestion des stocks et le contrôle de la qualité.

Les jeunes entrepreneurs ont 27 semaines pour choisir un produit et une raison sociale, élire un conseil d'administration, vendre des actions, fabriquer leur produit et le vendre, payer des salaires, atteindre la rentabilité, produire un rapport aux actionnaires et liquider l'entreprise. Ils sont encadrés par des conseillers bénévoles.

Le second, destiné surtout aux étudiants de secondaire IV, intègre durant 12 semaines un gestionnaire d'entreprise

à un cours régulier, habituellement le cours *Éducation / Choix de carrières*. Cet invité aborde des thèmes reliés au fonctionnement de l'économie et des affaires, et aux carrières qui s'y rattachent. Il propose des exercices et, très souvent, couronne sa participation par une visite industrielle. Ce programme existe sur une base vraiment structurée seulement dans la région de Montréal.

UNE ÉVOLUTION REMARQUABLE

L'évolution de Jeunes entreprises du Québec a été remarquable à plusieurs égards au cours de la dernière décennie. Depuis l'année scolaire 1982-1983, par exemple, le nombre de mini-entreprises a presque doublé, passant de 52 à 90. Plus de 10 000 jeunes ont eu accès à Info-Affaires depuis sa création en 1981 et le nombre des groupes a triplé de 1982 à 1987: il y en avait 27, il y en a maintenant 85.

Jean-Pierre Gaumont, dg des Jeunes entrepreneurs, avec quelques-unes de leurs réalisations.

ANNE GARDON



Art et culture au rendez-vous des Jeux Olympiques d'hiver



Un patineur évoluant avec grâce, un joueur de hockey fonçant dans un effort de tous ses muscles ou encore un skieur dévalant une pente à la vitesse du vent... les Jeux Olympiques c'est cela et plus encore, puisque l'art, la culture et l'histoire seront aussi du spectacle.

Shell Canada est fière d'être un des commanditaires officiels des XV^{es} Jeux Olympiques d'hiver et l'unique société à apporter son soutien à un événement olympique très spécial: *Le souffle de l'Esprit - Traditions artistiques des premiers habitants du Canada.*

Le souffle de l'Esprit présentera des objets rares



fabriqué par les Indiens et les Inuit et empruntés à différentes collections d'Amérique du Nord et du monde entier, d'aussi loin que Leningrad, Londres et Paris. Ce sera l'événement principal du



Festival olympique des arts de 1988. L'exposition, qui sera au musée Glenbow, à Calgary, du 15 janvier au 1^{er} mai 1988, se

© Marque officielle © Association olympique canadienne 1979.

Commanditaire officiel des XV^{es} Jeux Olympiques d'hiver.



Massue à tête arrondie, collection du Comte d'Elgin et Kincardine, KT, CO, Ecosse.

rendra ensuite à Ottawa le 1^{er} juillet, dans le cadre des célébrations de la Fête du Canada, où elle se poursuivra jusqu'au 6 novembre 1988.

SHELL CANADA



Pour les Canadiens et leurs visiteurs du monde entier ce sera là une occasion unique d'apprécier les plus belles réalisations des premiers habitants du Canada, de les découvrir



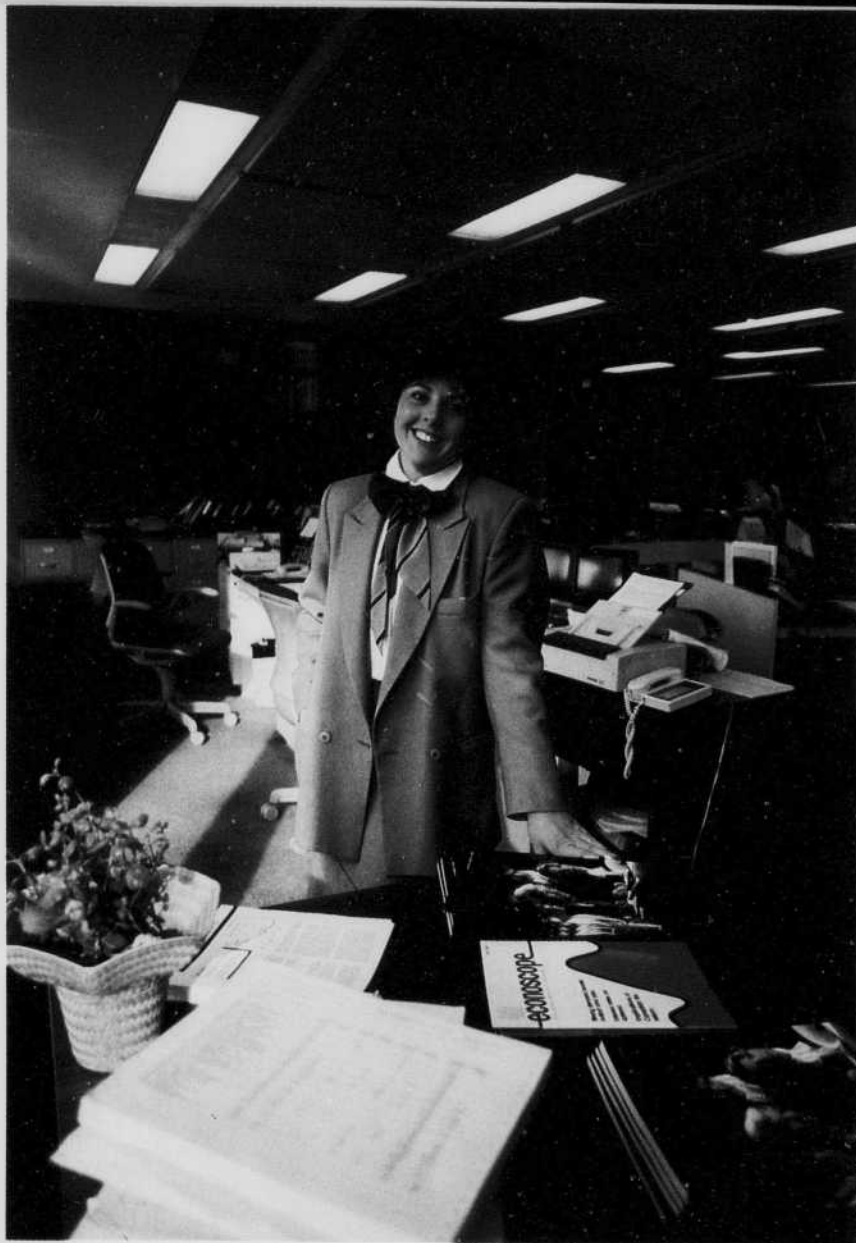
telles qu'elles se sont offertes aux yeux des premiers Européens. Ces cultures riches et diversifiées sont toujours le patrimoine des Indiens et des Inuit d'aujourd'hui. Tout comme la découverte et la mise en valeur des

ressources naturelles du Canada sont l'objet premier des activités commerciales de Shell, la découverte et la mise en valeur des richesses culturelles du pays sont au cœur de son programme d'aide

à la collectivité.

Le souffle de l'Esprit est un apport exceptionnel de Shell aux Jeux Olympiques d'hiver et au patrimoine du Canada qui reflète bien son association avec le peuple canadien.





Myriane Bota. Trois mini-entreprises à son actif. Aujourd'hui cadre à la Banque Royale.

Ces résultats reflètent l'évolution des mentalités. «En 1975, se souvient Jean-Pierre Gaumont, directeur général de l'organisme, lorsque j'allais rencontrer des jeunes pour leur proposer de créer une mini-entreprise juste pour voir comment fonctionne une compagnie, je me faisais regarder bizarrement. Nous avions alors beaucoup de difficultés de recrutement. Aujourd'hui, nous refusons des inscriptions.»

Les Jeunes entreprises oeuvrent présentement dans cinq régions: Montréal métro, Québec métro, Drummondville, Outaouais, Mauricie. Thedford-Mines s'ajoute cet automne. «L'accueil, rapporte Jean-Pierre Gaumont, a été très enthousiaste. Tous les intervenants socio-économiques ont embarqué. L'objectif initial de leur campagne de financement était de 6 000 \$; au début de l'été, 20 000 \$ avaient déjà été recueillis.»

D'autres régions ont exprimé leur désir d'adhérer aux Jeunes entreprises. Le manque de ressources du secrétariat central, situé à Montréal, empêche d'y répondre. «Nous sommes à préparer un plan de développement, promet Jean-Pierre Gaumont. Nous allons privilégier l'expansion territoriale plutôt que la mise sur pied de nouveaux programmes. Notre dynamisme viendra des régions. Montréal offre déjà beaucoup aux jeunes et les entreprises sont très sollicitées: leur baril de dons n'est pas sans fond!»

UN MONDE DE GAGNANTES

Autre signe des temps, cette année tous les gagnants dans la région de Montréal sont... des gagnantes. La participation des filles au programme n'est pas nouvelle: en 1975, elles étaient même majoritaires. Alors que les gars ne juraient que par les sports, les filles étaient heureuses, disaient-elles, «de se voir offrir enfin une activité para-scolaire intelligente», raconte Jean-Pierre Gaumont. La division des tâches selon des schèmes traditionnels les éloignaient,

cependant, des postes de commande bien souvent. Aujourd'hui, il y a autant de garçons que de filles, et ces dernières occupent enfin leur place.

Ainsi, en 1986-1987, les filles ont raflé tous les honneurs individuels — (meilleur président, meilleurs vice-présidents dans tous les secteurs, meilleur vendeur) et collectifs (entreprise de l'année, meilleur rapport aux actionnaires). «Les filles abordent le programme avec beaucoup de sérieux et de professionnalisme, nous dit Jean-Pierre Gaumont. Elles sont avides d'apprendre, elles sont fidèles à l'engagement qu'elles ont pris. Quand on entre dans une compagnie où se tient un conseil d'administration et que ce sont des filles, cela fonctionne comme un vrai conseil d'administration. Quand ce sont des garçons, c'est un peu moins sérieux.»

Parmi les cadres d'entreprises qui agissent comme conseillers bénévoles, la proportion de femmes est cependant beaucoup plus faible: environ 22 p. cent. Ce chiffre révèle une autre réalité... C'est beaucoup mieux qu'en 1975 toutefois, alors qu'il n'y en avait qu'une seule!

LES DEUX PÔLES

Pour subsister et progresser, les Jeunes entreprises se greffent à deux groupes: le milieu des affaires et le milieu scolaire. Le premier est son unique source de financement. En 1986, pour la région de Montréal, la campagne de souscription annuelle a rapporté 181 270 \$. Cette année, on s'attend à recueillir 250 000 \$. On vise le demi-million d'ici trois ans. La publicité en cours, qui donne une image corporative et une plus grande visibilité à l'organisation, vient appuyer cette recherche de ressources financières accrues.

Les entreprises qui s'associent aux Jeunes entreprises ne font pas qu'y contribuer financièrement: elles recrutent parmi leurs employés pour administrer la Corporation, encadrer les mini-entreprises et donner des exposés dans les classes.

Le milieu scolaire est la voie exclusive par laquelle les Jeunes entreprises rejoignent les jeunes. La collaboration des directions, des professeurs d'Éducation/Choix de carrière et d'Économie est donc essentielle à la survie de l'organisme.

UNE INTERVENTION À PROPOS

«On a fait et défait des carrières», commente Jean-Pierre Gaumont. L'insertion des Jeunes entreprises dans les écoles intervient au moment où les jeunes vivent l'étape cruciale du choix d'une orientation. Pour certains, l'expérience JE a confirmé leur choix ou révélé des aptitudes et des goûts inconscients jusque-là. À d'autres cependant, elle a démontré que l'administration et le monde des affaires ne leur convenaient pas.

Des gens en mouvement

Le monde des affaires est un univers exigeant: sans cesse innover, contrôler les coûts, améliorer la productivité, conquérir de nouveaux marchés...
Desjardins connaît vos contraintes et vos défis. Beaucoup de ses dirigeants bénévoles. Ils saisissent la nature et la portée de vos besoins. À leur apport s'ajoute l'expertise technique des gestionnaires et conseillers de Desjardins, habitués à traiter avec un grand nombre d'entreprises et de gens d'affaires. Ils comprennent les enjeux du développement de votre milieu et ils veulent appuyer vos entreprises et vos projets.

Financement, crédit-bail, placements, fiducie, assurances: grâce au réseau coopératif qui la seconde, votre caisse Desjardins vous offre une expertise variée et une vaste gamme de services. Tout ce qu'il faut à des gens actifs et entreprenants. À des gens en mouvement.



Desjardins



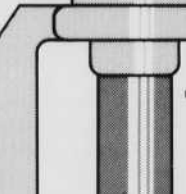
**Dans 15 ans,
elle pourrait vous dire
que vous ne comprenez rien
aux affaires.**

[illegible]

se diriger vers ce secteur. Un tiers a choisi l'administration au cégep et, parmi les 55 p. cent qui ont atteint l'université, 39 p. cent ont étudié dans cette discipline. Fait à noter, pour 12 p. cent des participants, l'expérience JE a été déterminante: elle les a fait changer d'orientation. Enfin, 50 p. cent des ex-JE travaillent aujourd'hui dans le domaine des affaires et de l'administration.

cet égard. De 15 à 19 ans, elle a participé à Jeunes entreprises, fondant trois mini-entreprises en agissant comme conseillère pendant une année. Elle a mérité tour à tour les titres de «président de l'année» et «entrepreneur de l'année»; en plus de voir deux des entreprises auxquelles elle a contribué être déclarées «entreprise de l'année».

«Ce qui m'attirait, c'était le défi de partir de zéro et d'arriver à tout faire fonctionner dans une période de temps limité. Pour moi, c'était comme un jeu. Il y avait aussi le fait de devoir travailler avec des jeunes d'autres milieux. Dans mon équipe, il y en avait de Westmount et de Pointe-St-Charles; il y en avait qui se dirigeaient vers le cégep et l'université, et d'autres qui terminaient leur professionnel en menuiserie.» Parce qu'il y avait une tradition d'affaires dans sa famille, Jeunes entreprises n'a fait que confirmer l'orientation professionnelle de Myriane Bota qui est maintenant directrice de l'expansion des affaires au siège social de la Banque Royale.



... parce qu'on ne joue pas avec le **FEU!**

Mais leur principale qualité, c'est la rapidité d'action. Ceci leur confère un rôle inestimable comme instrument de contrôle et de protection juste avant le déploiement des outils de combat des services municipaux d'incendies. Installer des extincteurs automatiques à eau dans les bâtiments, c'est contribuer à faire des incendies coûteux et ruineux, **UNE ESPÈCE EN VOIE D'EXTINCTION**

LE DEVOIR ECONOMIQUE

LE DEVOIR ÉCONOMIQUE



Ron Lister



Guy Boulanger



Yseult Lefebvre-Richard

PHOTOS JACQUES NADEAU

LES HÉRITIERS

Chausser les bottines de son père, pour reprendre une expression familière, est loin d'être une sinécure. C'est, dans bien des cas, un chemin semé de multiples embûches que celui des héritiers de l'entreprise familiale. Ron Lister, Guy Boulanger et Yseult Lefebvre-Richard, l'une des rares femmes à occuper seules le fauteuil décisionnel, ont été appelés à la barre des témoins.

UN REPORTAGE DE JEANNE MORAZAIN

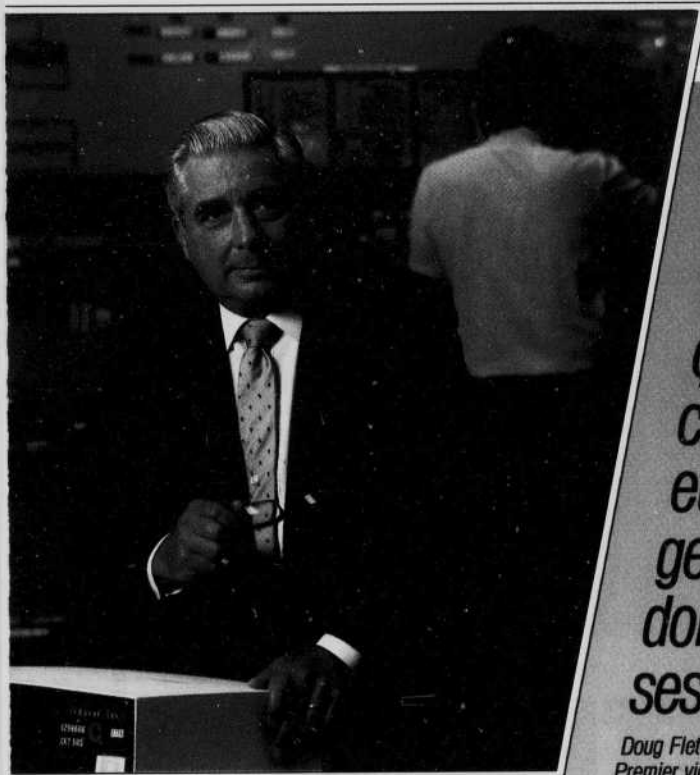
Les fils d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires qui héritent de l'entreprise familiale suscitent souvent l'envie. Et cette envie est source de bien des préjugés. «On sait bien, son père est né avant lui!» est une expression qui fait partie de la culture populaire. Et si par malheur l'entreprise connaît des difficultés sérieuses, très vite le bruit court que «ces fils de riches, ça n'a pas appris à travailler, seulement à dépenser! En voilà d'autres qui vont dilapider une fortune durement acquise et détruire l'oeuvre que d'autres ont pris une vie à construire.» Qu'en est-il exactement?

Chausser les bottines de son père, pour reprendre une autre expression familière, est loin d'être une sinécure. Les témoignages recueillis auprès de quelques-uns de ceux qui ont ainsi pris la relève de l'entreprise familiale en font foi. La passation des pouvoirs s'effectue souvent du vivant du père. Et le conflit des générations prend parfois des dimensions insoupçonnées. Les approches différentes, les divergences de vue ont, sur les décisions d'affaires, des effets tels qu'ils conduisent à des affrontements pénibles, à des culs-de-sac même. Que dire aussi du spectre omniprésent

de la chicane de famille lorsqu'il y a plus d'un héritier? Enfin, celui qui a vécu dans l'ombre d'un autre doit établir sa crédibilité personnelle s'il veut gagner la confiance de son personnel, confiance sans laquelle il lui serait difficile de diriger.

Ron Lister et Guy Boulanger ont été appelés à la barre des témoins. L'autopsie des successions qu'ils ont vécues a pour but de faire ressortir les pièges les plus courants et de mettre en lumière certains moyens à prendre pour faciliter les choses aux légataires et aux héritiers éventuels.

Le CN a pris un engagement:



“Parler d'un engagement ferme et global pour une compagnie, ça peut paraître un cliché. Mais c'est bel et bien à cet engagement que le CN doit tout le succès de ses Supertrains.”

Doug Fletcher
Premier vice-président, Exploitation



Supertrains, super service.

Acheminer les marchandises vers leurs marchés ne se fait plus comme avant. Pas chez nous, du moins. Et dans un monde où la concurrence est plus vive, le transport des marchandises doit être effectué professionnellement du début à la fin.

Les Supertrains sont nés de cette observation. Ils sont aujourd'hui la preuve vivante que devant le défi, le CN agit. Nos Supertrains respectent leurs horaires en tout temps, quoi qu'il advienne.

Cet exploit reflète admirablement bien tout l'enthousiasme avec lequel le CN relève ses défis. Innovateur, il les relève

dans un esprit de constante amélioration afin d'être gagnant d'est en ouest. Notre service Laser définit les nouvelles normes en matière de performance; il assure la liaison de nuit entre Toronto, Montréal et Chicago, et respecte à 98% les horaires établis.

Cette ponctualité, le CN la doit à ses employés. Pour obtenir une précision de 98% dans les horaires, il faut que chaque employé du CN fournisse un effort de 100%.

Mais ce n'est pas tout. Nos équipes de triage minimisent le temps de commutation et de manipulation grâce

à l'informatisation des inventaires. Nos équipes d'entretien s'assurent en tout temps que les convois puissent se rendre à destination sans délai. Nos équipes affectées au matériel font en sorte que tout fonctionne toujours à plein rendement. Devant les défis, les gens du CN agissent.

Vous serez les premiers à le constater. Car nos services sont plus fiables. Plus souples. Plus ponctuels. Ils répondent mieux que jamais à toutes vos exigences afin que vos marchandises circulent sur une voie rentable.

Supertrains et super service. Deux réalités du nouveau CN, directement liées à notre engagement ferme de devenir la meilleure compagnie de distribution globale en Amérique du Nord.

Nous sommes prêts à vous le prouver.



*Devant les défis,
on agit.*

Vous vous rappelez ce commercial d'Hydro-Québec dans lequel le père change sa raison sociale pour y ajouter, avec fierté, «... et fille»? Sans aller jusqu'à parler de publicité trompeuse, on peut certes parler d'une situation plus visionnaire que réaliste. Nous avons eu beaucoup de difficultés à trouver des femmes qui ont été «le dauphin» de leur père ou qui ont hérité à part entière de son entreprise. Celles qui détiennent seules le pouvoir décisionnel, qui occupent pleinement le fauteuil de pdg, sont rares. Yseult Lefebvre-Richard est de celles-là.

RON LISTER

Les douze coups de minuit se confondent avec la sonnerie du téléphone. «Si tu veux faire mille dollars rapidement, rencontre-moi dans 30 minutes au coin des rues Peel et Ste-Catherine». Ron Lister junior n'a jamais reçu de coups de fil de ce genre. Ils appartiennent à la légende qui entoure son père, celui qu'on surnomme dans les corps policiers, à la Gendarmerie Royale ou dans le monde interlope, «le perceur de coffre-fort honnête».

Le fondateur de Ronald C. Lister Canada inc., serrurier et spécialiste des coffres-forts depuis 1946, a toujours souhaité que son fils prenne sa succession. Cependant, fidèle à une ancienne tradi-



PHOTOS JACQUES NADEAU

Le «perceur de coffre-fort honnête» et son fils.

tion juive, il l'a d'abord enjoint d'aller travailler ailleurs. «Pour mon père, précise Ron Lister, c'était une question de justice: il lui semblait plus correct que je vois ce qui se passe ailleurs et que je goûte à l'autonomie. Je serais ainsi en mesure de faire un choix réel.»

Ron Lister n'a que 17 ans à ce moment-là. Pour son père, et pour lui maintenant, c'était un peu trop tôt pour laisser tomber les études. «Mon père aurait voulu que j'aille au collège, mais moi je ne voulais rien savoir. Je le regrette bien un peu aujourd'hui, même si j'ai suivi, depuis, des cours par correspondance et des cours du soir en administration. En outre, j'assiste régulièrement à des sémi-

naires et à des sessions de formation tout particulièrement dans le domaine de la serrurerie.»

Pendant deux ans donc, Ron Lister occupe de petits emplois dans d'autres compagnies. Puis il décide de rentrer au bercail. «Je me sentais comme un numéro, je n'aimais pas certaines choses. Surtout, je ne me voyais pas d'avenir.» Fidèle à une autre tradition, son père le fait commencer au bas de l'échelle. C'est à lui de se tailler une place. La règle du «celui qui apprend le plus, progresse le plus rapidement» s'applique à lui comme aux autres.

Ron Lister fait donc le tour de tous les services. «J'ai appris à tailler les clés, à réparer les serrures. J'ai eu à faire le courrier, le ménage même. Ensuite, j'ai pris la route et installé des serrures. Après ce furent les coffres-forts.» Le travail est dur,



Comme le veut la tradition, Ron Lister a commencé au bas de l'échelle.

certes, mais c'est plus dur encore d'être le fils du patron.

«Les autres employés croient que tu es favorisé, ils sont prudents avec toi. Pourtant, moi je savais que mon père n'intervenait pas, c'était comme s'il ne me connaissait pas. J'avais le même patron que tout le monde: le contremaître. Ça a bien pris un an, un an et demi avant que je sois pleinement accepté.»

Puis un jour, la chance de prouver qu'il a l'étoffe d'un patron se présente: le gérant quitte l'entreprise et Ron junior le remplace. Il a à peine 25 ans. «Je savais que le personnel était de mon côté, nous dit-il; j'avais travaillé avec tout le monde. Cela a pris encore deux ans pour convaincre mon père de me faire entière-

Les arbres de demain



La récolte de demain se prépare aujourd'hui. Cette année au Canada, plus de 800 millions d'arbres seront plantés. Et dans quelques années, le Canada plantera probablement plus d'un milliard de semis chaque année. Ces arbres, et les peuplements forestiers naturellement régénérés, fourniront la matière ligneuse récoltable au XXI^e siècle.

La restauration de la forêt a lieu sur plusieurs fronts. Par la sylviculture, l'art et la science de faire croître les arbres, la forêt devient plus vigoureuse et plus productive. De nouvelles pousses surgissent dans des secteurs qui autrement se régénéreraient mal; des arbres génétiquement supérieurs, plus résistants à la maladie et aux insectes, sont en cours de développement et seront bientôt plantés; les peuplements sont éclaircis et espacés et, tandis que les arbres croissent, on les protège du feu, des insectes et de la maladie. Les dépenses en sylviculture dépassent annuellement 400 millions de dollars, et certaines estimations suggèrent qu'il faudra dépenser jusqu'à 700 millions de dollars dans les années qui viennent.

L'aménagement forestier améliore la ressource, accélère le cycle de croissance, et augmente la possibilité réalisable de fibre qui servira de base aux nouveaux investissements et à la croissance économique partout au Canada.

Ce sont les signes les plus visibles du soin et de l'engagement que l'industrie et les gouvernements mettent à la réalisation du potentiel des récoltes de demain et de la rencontre des divers besoins qui en découleront. Une sage gestion de la forêt aujourd'hui assurera aux générations futures de Canadiens tous les avantages auxquels ils pourront participer.

Ce message est présenté par les producteurs canadiens de pâtes et papiers dans le but de sensibiliser les Canadiens à leur plus importante industrie manufacturière. Pour renseignements:
Louis Fortier
Bureau de l'information publique
l'Association canadienne des producteurs de
pâtes et papiers
1155, rue Metcalfe
Montréal (Québec) H3B 2X9



L'industrie des pâtes et papiers du Canada

ment confiance. Cependant, c'est à ce moment-là que je suis devenu vraiment intéressé à l'entreprise.»

Avec les premières responsabilités vinrent les premières divergences. Elles portent surtout sur les inventaires, l'expansion et le développement. Aujourd'hui, Ron Lister junior, qui dirige l'entreprise à titre de vice-président — son père, toujours président, a près de 80 ans et ne travaille plus qu'une couple d'heures tous les matins —, semble avoir adopté les mêmes principes de gestion. «Nous n'empruntons pas. Nous payons comptant. Si nous n'avons pas les moyens de l'acheter maintenant, c'est que nous n'en avons tout simplement pas les moyens. Je ne rêve pas d'être le plus gros, seulement d'être le meilleur.»

Pour être le meilleur, il lui faut s'adapter constamment aux nouvelles technologies: serrures à boutons, cartes d'accès, systèmes électriques, électroniques, informatisés. Ron Lister rêve maintenant de continuer à perfectionner ce que son père lui a légué. Il a retrouvé l'idéal de l'artisan, l'idéal du beau travail. Aujourd'hui la tradition, c'est lui.

Il est tout le portrait de son père, croirait-on. Il est différent aussi. Il consulte davantage et, parce qu'il fait plus confiance, il délègue des responsabilités. À 40 ans, il pense à ralentir un peu pour profiter davantage de la vie. Il prépare déjà sa succession: le nom des Lister continuera de dominer le secteur de la serrurerie puisque les filles gardent maintenant leur nom.

«Shelley n'a que sept ans, mais je l'amène souvent. Je lui ferai savoir très clairement que je serais très heureux qu'elle prenne la relève.» Comme quoi Ron Lister sait aussi être à l'origine de nouvelles traditions.

GUY BOULANGER

Pour Guy Boulanger, 36 ans, président-directeur général de Roland Boulanger Compagnie ltée de Warwick, un fabricant de portes et moulures, tout s'est décidé en 24 heures.

«Après ma première journée dans l'entreprise, mon père m'a fait venir et m'a dit: «Si tu veux rentrer demain

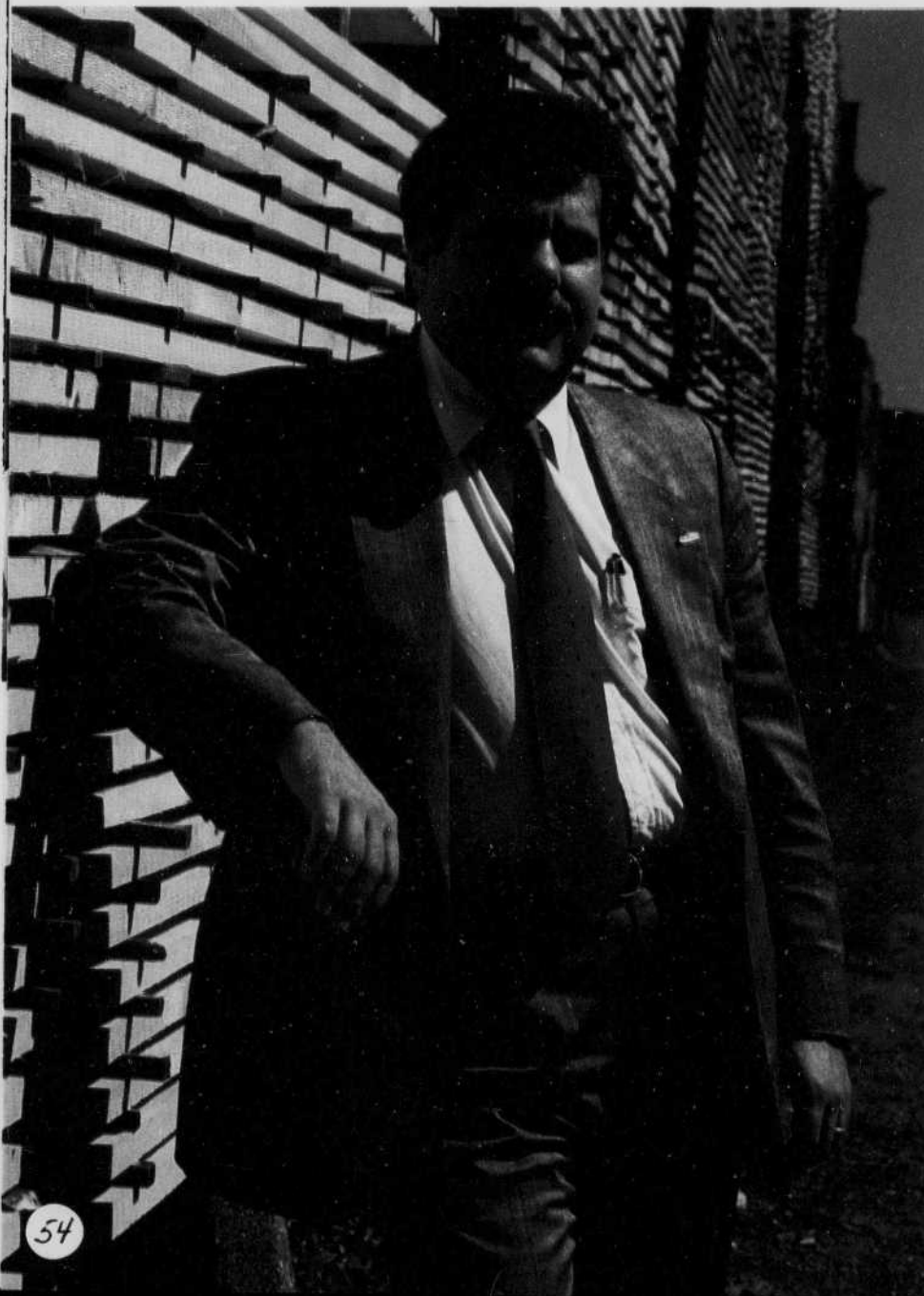
«J'étais loin d'être convaincu que nous pouvions travailler ensemble...»

matin, il faudra faire ça, ça et ça...» Je suis revenu quelques heures plus tard et l'ai informé que je retournais à Montréal. Le lendemain matin, j'étais toujours à Warwick. Mon père avait mis de l'eau dans son vin. Nous avons mis les points sur les «i». La cassure s'est donc faite dès le premier jour. Après ce furent des années extraordinaires.»

Guy Boulanger avait découvert très tôt son goût pour l'administration et poursuivi des études en ce sens. Il était beaucoup moins certain, toutefois, de faire carrière dans l'entreprise familiale. «Mon père, issu d'une famille de 12 enfants, est parti de rien pour bâtir une des entreprises les plus importantes de son secteur. C'était un entrepreneur au sens fort du terme. Un «self made man», au caractère difficile, exigeant pour lui-même et pour les autres, surtout ses proches. J'étais loin d'être convaincu que nous pouvions travailler ensemble. Il désirait énormément que je me joigne à l'entreprise familiale. Personnellement, je me disais que je lui devais un essai. Sa maladie a précipité les choses, de sorte que je n'ai pas eu le temps d'aller voir ailleurs avant.»

Une tragédie est venue bien proche de tout compromettre. Un mois à peine

Pendant trois ans, Guy Boulanger a été comme «le chien de poche» de son père.



JACQUES NADEAU

Le Service 800 de Bell, une raison payante de passer ses grandes journées au téléphone

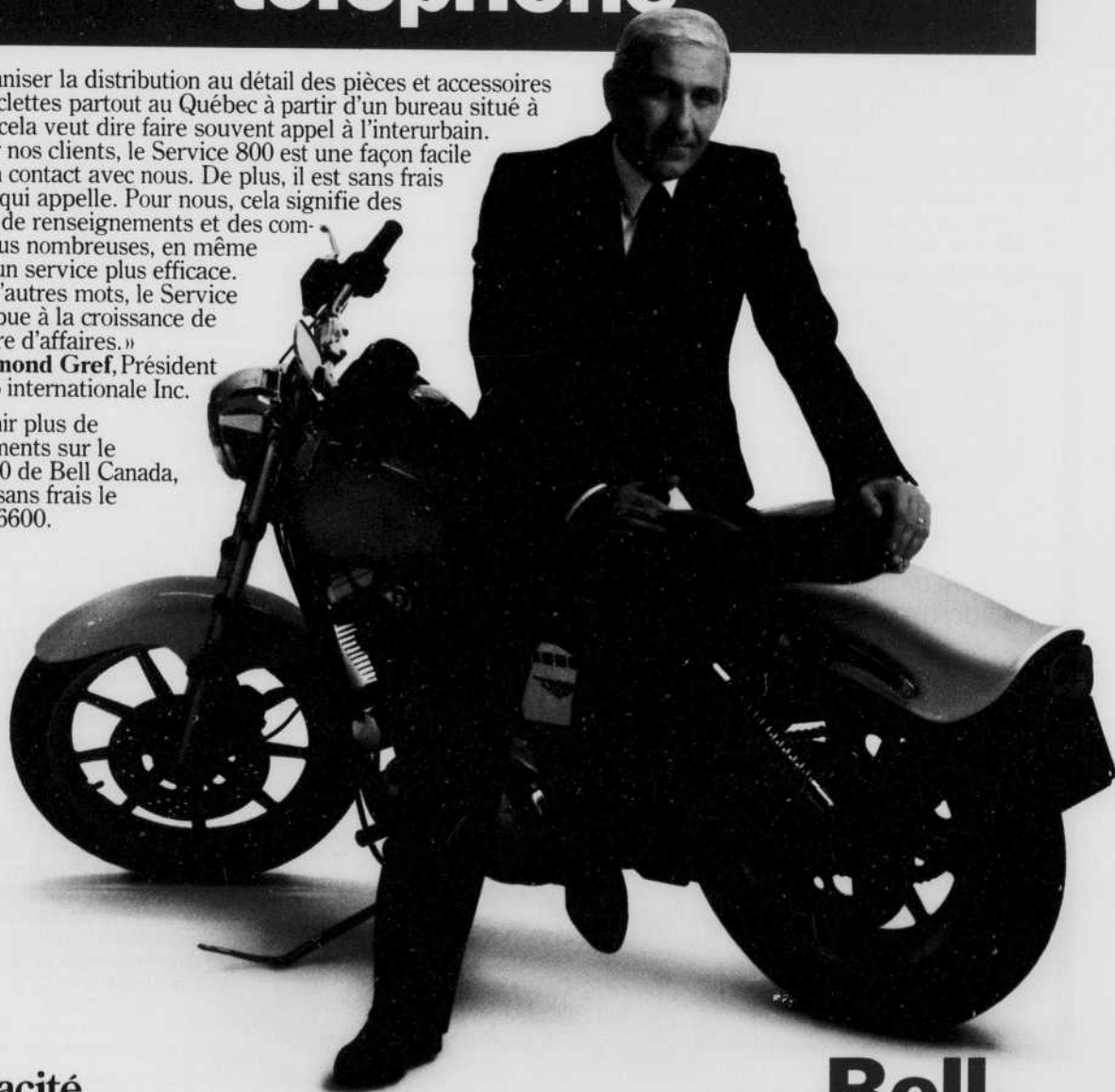
«Organiser la distribution au détail des pièces et accessoires de motocyclettes partout au Québec à partir d'un bureau situé à Montréal, cela veut dire faire souvent appel à l'interurbain.

«Pour nos clients, le Service 800 est une façon facile d'entrer en contact avec nous. De plus, il est sans frais pour celui qui appelle. Pour nous, cela signifie des demandes de renseignements et des commandes plus nombreuses, en même temps qu'un service plus efficace.

«En d'autres mots, le Service 800 contribue à la croissance de notre chiffre d'affaires.»

Raymond Gref, Président
Moto internationale Inc.

Pour obtenir plus de renseignements sur le Service 800 de Bell Canada, composez sans frais le 1 800 561-6600.



L'efficacité
passe par Bell^{MC}

Bell

Membre du réseau national
Telecom Canada

après son arrivée, au début de 1973, l'usine passe au feu. Quelques semaines plus tard, c'est au tour de la scierie. Boulanger père, malgré ses 59 ans et sa maladie décide de reconstruire. «Lui seul pouvait prendre cette décision, nous dit son fils. Pour moi, c'était impossible de rebâtir: mon initiation n'était pas terminée. Mon père n'a pu se résoudre à voir la réalisation de sa vie en cendres. Il a aussi vu là l'occasion de mettre à profit son expérience: il a éliminé les choses qu'il détestait et accentué celles qu'il aimait.»

L'automatisation, notamment, a pris un nouvel essor. Ces circonstances exceptionnelles ont aussi accéléré la formation du fils, le feu ayant fait perdre à l'entreprise de précieux collaborateurs.

Guy Boulanger a travaillé pendant trois ans avec son père. Il a été comme son «chien de poche» pour reprendre son expression. Il ne prenait pas de décisions mais il pouvait exprimer ses vues. Ce fut une deuxième école. Il a appris à connaître son père et à le respecter, et c'est sur un ton nettement admiratif qu'il en parle aujourd'hui.

«J'ai été estomaqué de voir comment mon père dirigeait son entreprise. Il était nettement en avance sur son temps. Notre entreprise avait une infrastructure plus forte puisque nous possédions notre propre moulin à bois et notre propre système de séchage. J'avais toujours

**«Il faut choisir
la personne
la plus habile
à assurer
la survie de
l'entreprise.»**

été sous l'impression qu'il agissait de façon impulsive. J'ai été à même de constater qu'une réflexion, de six mois souvent, précédait la décision prise, elle, sous le coup de l'impulsion. Il recueillait beaucoup plus d'informations que je ne l'aurais cru, avant d'agir. Il possédait de façon innée tous les principes du contrôle, de la stratégie, de la planification, du marketing, du développement. Il était doué d'une clairvoyance extraordinaire.

Il sentait ce qui allait devenir un produit intéressant.»

À la mort de Roland Boulanger, en janvier 1976, tout était reconstruit, la situation financière était rétablie, l'entreprise était sortie du marasme et avait retrouvé son rythme de croisière. «Nos concurrents nous considéraient encore comme battus cependant, une opinion que la mort de mon père est venue accentuer. Cette situation m'a permis de manoeuvrer plus facilement. Six mois avant son décès, mon père s'était rendu compte que l'entreprise avait repris le chemin de la croissance. Il est mort heureux, dans un sens.»

Dans l'entreprise depuis trois ans, Guy Boulanger a bénéficié, au moment de prendre la succession, de l'appui inconditionnel des cadres. Le personnel, pour sa part, lui a donné un répit. «Ils m'ont donné ma chance, parce qu'ils me connaissaient.»

Guy Boulanger, qui a trois enfants de 10, 8 et 5 ans, n'a pas encore l'âge de penser à sa succession. Il s'appuiera probablement, nous dit-il, sur les mêmes principes que son père. «Mon père a choisi une personne, et une seule. Il ne m'aurait pas laissé l'entreprise s'il n'avait pas pensé qu'elle était entre bonnes mains. La propriété est divisée entre ma mère, mes cinq frères et soeurs, et moi. J'en garde le contrôle décisionnel tant et aussi longtemps qu'elle produit des dividendes.

«Mon père a eu l'intelligence de ne pas partager le pouvoir de décision. C'est important pour l'entreprise: les collaborateurs, les employés, tous savent où se trouve le pouvoir de décision et il n'y a pas de place pour les manoeuvres. Ce n'est pas nécessairement ce qui est mieux pour la famille, mais c'est ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise. Je ne serais peut-être pas là si les règles n'avaient pas été aussi claires.»

Guy Boulanger s'empresse de préciser qu'il n'a pas rencontré de difficultés auprès de ses frères et soeurs, «tout au plus quelques doutes parfois, quelques heures de ressentiment peut-être». Tous ont respecté le choix du père. «C'est celui qui lègue qui porte le poids du choix de son successeur», conclut-il.

Guy Boulanger considère qu'il continue l'oeuvre de son père. C'est ce dernier qui, dès la reconstruction en 1973, a ajouté le marché de la rénovation à celui de la construction neuve. «Cela s'est avéré un atout majeur pour traverser la crise du début des années 80. J'ai pris un système qui était déjà bien et je l'ai raffiné énormément.»

Même s'il a vécu deux grèves — «nous sommes passés tout près d'un précipice, mais au lieu de tomber dedans nous nous en sommes éloignés», rappelle-t-il, — Guy Boulanger croit que son attitude est meilleure que celle de son père en termes de relations de travail. «Je délègue plus, je fais davantage confiance. Je crois sincèrement que les entreprises qui



LE CENTRE DE BILAN DE SANTÉ DE L'HÔPITAL NOTRE-DAME

POUR GENS D'AFFAIRES,
CADRES SUPÉRIEURS,
PROFESSIONNELS

OFFRE UN PROGRAMME COMPLET:

- ÉVALUATION DE L'ÉTAT DE SANTÉ
- IDENTIFICATION D'ÉLÉMENTS DE RISQUES
- DÉPISTAGE PRÉCOCE DE LA MALADIE
- SERVICES REGROUPÉS AU MÊME ENDROIT

PAR DES MÉDECINS SPÉCIALISTES DE MÉDECINE
INTERNE DE L'HÔPITAL NOTRE-DAME

CENTRE HOSPITALIER AFFILIÉ À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LE TOUT TRAITÉ RAPIDEMENT ET CONFIDENTIELLEMENT
POUR RENDEZ-VOUS: (514) 876-7227

Hôpital Notre-Dame

1560, rue Sherbrooke est
Montréal (Québec) H2L 4M1



Un canard? Quand il y a les machines à écrire Canon?

Voici la nouvelle série « Machine à la carte » de Canon...

Et quelques-unes des raisons qui font que chacune d'entre elles est de loin supérieure à un canard.

Avec une « machine à la carte » de Canon, il vous est possible de choisir la combinaison de caractéristiques précise qu'il vous faut pour le bureau.

Avec un canard, vous n'aurez pas le choix.

Chaque modèle de la série « machine à la carte » vous offre des moyens quasi illimités d'obtenir la perfection. Si vous avez besoin d'un plus grand écran cathodique, d'une mémoire de plus forte capacité ou de fonctions de traitement de texte plus sophistiquées, vous pouvez les obtenir.

Mais un canard restera toujours un canard...

Les caractéristiques ultra perfectionnées telles le vérificateur d'orthographe en option et le dictionnaire intégré de 136 000 mots vous aideront à obtenir page après page de texte sans fautes.

Alors qu'un canard, en naissant, sort déjà d'une coquille...

Chaque « machine à la carte » de Canon est conçue de façon à augmenter votre confort et faciliter son utilisation. Et elles sont toutes ultra silencieuses.

Quant au canard, il se dandinera dans votre bureau en faisant des coin-coin dans les coins.

De plus, chaque hiver, il s'envolera vers le Sud, mais une machine à écrire Canon, elle, n'a jamais besoin de vacances.

Pour obtenir tous les renseignements concernant la série « machine à la carte » AP800 de Canon, passez chez le détaillant Canon de votre région ou composez le 416-678-2730.

Canon.
POUR LE SUCCÈS DE VOTRE ENTREPRISE.



Préférez-vous

Prendre une décision n'est plus ce que c'était. En vérité, depuis que l'on tire parti de la rapidité de l'informatique, le monde des affaires a dû revoir entièrement son processus décisionnel.

Les jugements-éclair font partie du contexte économique actuel, même s'ils sont risqués.

L'antirisque: la Recherche.

La Recherche transforme un jugement-éclair en décision éclairée. Une décision solide qui ne s'effritera pas sous le poids des conséquences. Même si vous la prenez rapidement.

La Recherche, chez nous, c'est très sérieux. C'est pourquoi nous attirons et retenons les plus hautes compétences en

solution éclairée. Ce n'est qu'une simple solution.

Nous analysons le potentiel d'investissement dans une société ou industrie sous plusieurs angles. Nous fondons notre recherche sur plus que de simples observations. Une véritable recherche

un jugement-éclair

ne tire jamais à sa fin. En effet, nous réévaluons constamment nos recommandations et nous vous informons de leur performance. Chez nous, la prudence est une question de discipline. Mieux encore, c'est à cette rigueur que nous devons nos performances et notre réputation. Notre savoir-faire mérite votre confiance.

ou une décision éclairée?

matière de recherche. Ce sont des analystes qui partagent notre conviction qu'un jugement-éclair n'est pas une simple



**NESBITT
THOMSON**

L'argent, notre savoir-faire

connaîtront de l'expansion, qui ont de l'avenir, sont celles qui arriveront à bien gérer leur personnel.»

YSEULT LEFEBVRE- RICHARD

«Yseult serait capable.» Cette courte phrase, elle a été prononcée par J.B. Lefebvre, le fondateur de la chaîne de magasins de chaussures qui porte son nom. Il ne l'a pas dite à Yseult elle-même mais à l'une de ses soeurs. Jamais il n'a pensé cependant que sa fille lui succéderait à la tête de l'entreprise familiale: elle avait refusé son invitation à faire son droit pour ensuite venir travailler avec lui.

Yseult est donc devenue chimiste et chercheuse. Elle admet aujourd'hui avoir été tentée alors par le droit ou les affaires. Quels étaient ses motifs de refus? «Mon père était beaucoup trop autocrate; il ne supportait aucune intervention des autres. Par contre, il était convaincu qu'une femme devait être indépendante. Il était donc naturel que j'aie à l'université.»

Cette anecdote n'est pas récente. J.B. Lefebvre est mort en 1954 et Yseult Lefebvre-Richard a pris la direction de la chaîne de magasins en 1959 à la demande de ses frères et soeurs, et des

*«Je n'ai jamais
donné d'ordres
à personne.
Je demande.»*

trois exécuteurs testamentaires étrangers à la famille. Elle agit à titre de mandataire jusqu'en 1972 alors qu'elle devient propriétaire unique après avoir racheté la part des autres. Pourquoi cette prise de contrôle? «C'est plus facile au niveau des décisions et de l'action. Il y a une prudence inhérente au fait de jouer avec l'argent des autres. Je préférais prendre certains risques seule. J'avais fait profiter l'héritage de tout le monde par sept ou huit fois et je ne voulais pas mettre en péril cet acquis.»

Entre un laboratoire de recherches et une entreprise de commerce au détail,

la distance est grande. Yseult Lefebvre-Richard y a cependant fait autant de découvertes notamment dans le secteur des relations humaines. Dès le départ, elle se démarque de son père. «Je n'ai jamais donné d'ordres à personne. Je demande, ce qui ne détruit en rien l'autorité.» Elle suit des cours de perfectionnement en administration aux HEC. Elle adopte la gestion en équipe. Elle cherche constamment à exploiter au maximum le talent de chacun.

Ses résultats, dans un secteur mou et face à des concurrents géants, prouvent le bien-fondé de sa démarche. Elle a redoré l'image d'une entreprise désuète. Elle s'est emparé d'autres segments du marché en fondant la chaîne *Pavane* et en achetant l'enseigne haut de gamme *Mayfair*. Les quelque 18 magasins *J.B. Lefebvre*, dont elle a hérité, se sont multipliés en une cinquantaine d'établissements: 32 *J.B. Lefebvre*, 15 *Pavane*, 7 *Mayfair*, et l'expansion se poursuit. La compagnie fête ses 75 ans cette année: c'est tout un exploit dans un secteur où «le plus dur est de durer et de survivre», affirme Yseult Lefebvre-Richard.

Sa fille Ève, bachelière en commerce de McGill et MBA de l'Institut européen

La venue des enfants a donné à la compagnie un élan nouveau.

JACQUES NADEAU



d'administration, s'apprête à prendre la relève. Ses fils sont tous deux avocats. L'un agit comme aviseur légal de l'entreprise et n'a manifesté, jusqu'à maintenant, aucun désir de faire davantage. L'autre travaille dans le secteur financier.

Yseult Lefebvre-Richard a 62 ans et entend réduire ses activités à compter de 65 ans. «Je crois avoir préparé l'entreprise pour la génération suivante. Jusqu'à présent je suis extrêmement heureuse de la présence et du travail de ma fille. Il faut choisir comme successeur la personne la plus habile à assurer la survie de l'entreprise. Si on ne la trouve pas à l'intérieur de la famille, il faut aller chercher à l'extérieur ou vendre.»

Yseult Lefebvre-Richard semble l'avoir trouvé et il est clair pour tout le monde qu'Eve est le dauphin désigné. «L'ambiguïté serait difficile à supporter, pour elle en tout premier lieu.»

Eve est associée à l'entreprise depuis maintenant six ans. «Les deux premières années ont été assez difficiles, nous confie sa mère. Elle n'était pas prête à accepter mon expérience; moi, je n'ai pas éprouvé une confiance immédiate. Vous savez, la relation mère-fille ne va jamais sans quelques difficultés. Je lui ai laissé faire un certain nombre d'erreurs pour qu'elle apprenne... surtout quand je n'étais pas absolument certaine qu'elle avait tort.» C'est ainsi qu'Eve, qui est vice-présidente administration, a appris très rapidement.

Depuis un an et demi, son mari, un diplômé de l'Institut européen d'administration, occupe le poste de vice-président développement, une nomination qu'Yseult Lefebvre-Richard a entériné avec prudence, mais dont elle se félicite aujourd'hui. «La venue des enfants, ajoute-t-elle, a donné à la compagnie un élan nouveau, a insufflé enthousiasme et dynamisme. Nul doute qu'avec eux la vieille image va disparaître complètement.»

En plus de diriger son entreprise, Yseult Lefebvre-Richard a accepté d'être une femme parmi les hommes en faisant partie du conseil d'administration de la Banque du Canada pendant neuf ans, de 1977 à 1986. Elle a même été membre de son comité de direction 1980 à 1986. Présentement, elle siège au conseil d'administration de la Société générale de financement. La retraite prochaine, elle l'envisage avec la sérénité que procure une vie riche et une succession bien préparée.

Y aura-t-il encore de la place pour quelques activités d'affaires? Sans doute. L'essentiel, toutefois, aura les couleurs de la nature et de la paix. «J'aurai enfin le temps de m'adonner à la culture des fleurs, de jouir de la nature et de goûter une vie simple, ce que j'ai toujours apprécié au plus haut point.» ■

À LA RETRAITE,

ce que vous avez mis une vie à bâtir, doit vous garantir de bons revenus et pouvoir être transmis à vos héritiers dans les meilleures conditions.

Pour une bonne planification, une gamme complète de services est mise à votre disposition.

Conseil-retraite • Planification successorale • Fiscalité



- REÉR
- FERR
- Rentes
- Placements garantis
- Fonds de placement
- Multiplicateur du patrimoine

PIERRE MEUNIER, A.V.A.
4150, rue Ste-Catherine ouest
Bureau 300
Westmount (Québec)
H2Z 2Y5
(514) 932-1419

Un membre du Groupe La Laurentienne



L'IMPÉRIALE

AU CENTRE DES AFFAIRES



LE CENTRE SHERATON

Joignez l'utile à l'agréable,
affaires et plaisir
au Centre Sheraton.



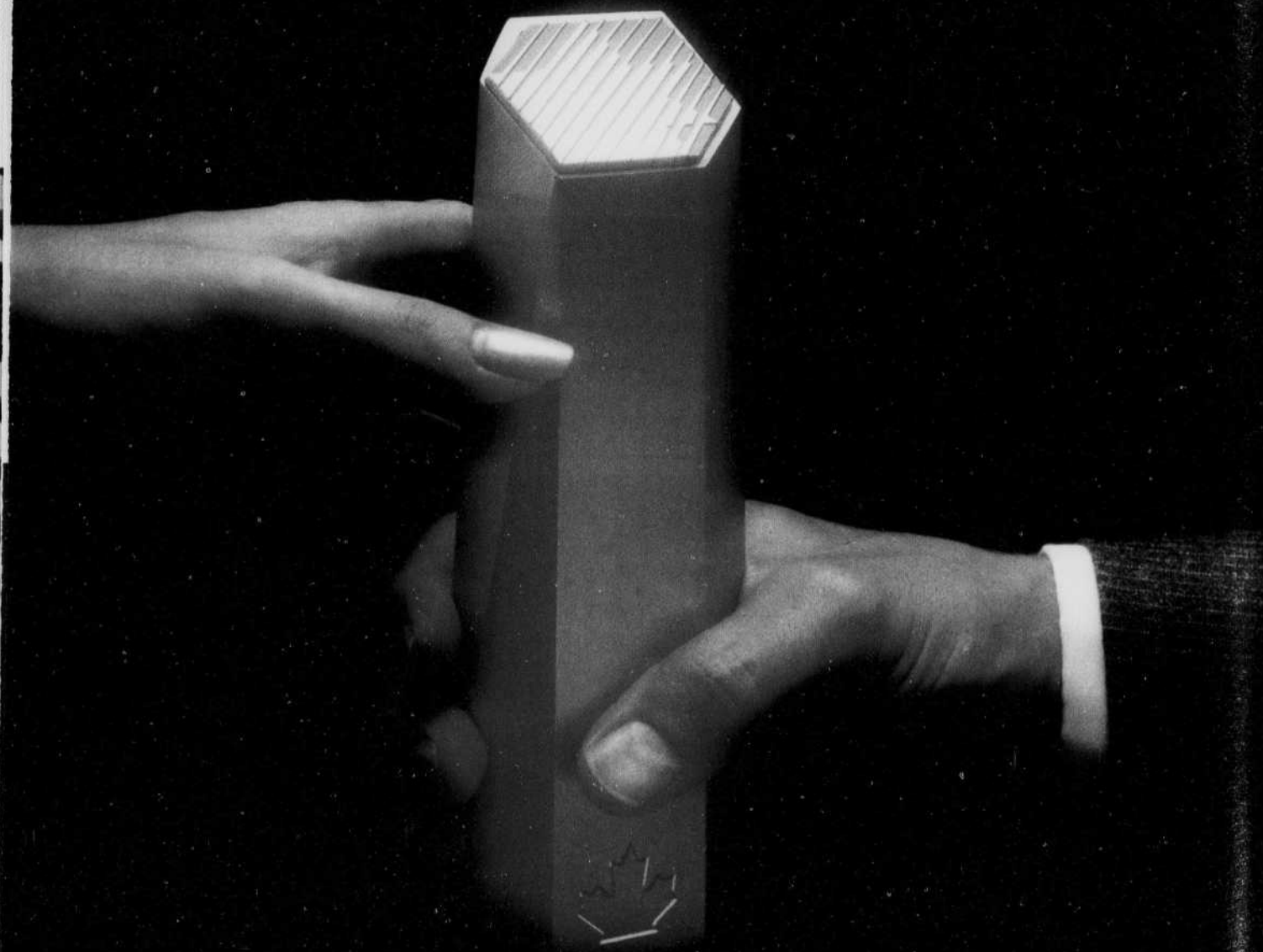
Le Centre Sheraton Montréal
Hôtel et Sommet de la tour

Le service hôtelier d'ITT

1201, boulevard Dorchester ouest,
Montréal, Québec H3B 2L7 (514) 878-2000

Appeler sans frais au
1-800-325-3535
ou appeler votre
agent de voyages

UN HOMMAGE À NOTRE TRADITION D'EXCELLENCE EN AFFAIRES



LAURÉATS DES PALMES D'OR 1987

PETITE ENTREPRISE	Medionics International Inc. Markham, Ontario
PRODUCTIVITÉ	Fishery Products International Limited St. John's, T.-N.
COMMERCIALISATION	Beam of Canada Inc. Oakville, Ontario
ESPRIT D'ENTREPRISE	Len Cullen, président Cullen Country Barns Markham, Ontario
COLLABORATION OUVRIÈRE-PATRONALE	Lamford Forest Products Ltd. et le Syndicat international des travailleurs du bois d'Amérique, sections locales 1-118 et 1-357 New Westminster, C.-B.
INNOVATION	Clay-Mill Technical Systems Inc. Windsor, Ontario
INVENTION	Polysar Limitée Sarnia, Ontario
DESIGN INDUSTRIEL	NovAtel Communications Ltée Calgary, Alberta



LAURÉATS DES PALMES D'ARGENT 1987

PETITE ENTREPRISE	Rhodnius Incorporated Toronto, Ontario
PRODUCTIVITÉ	Fording Coal Limited Calgary, Alberta
COMMERCIALISATION	Sun Ice Limited Calgary, Alberta
ESPRIT D'ENTREPRISE	Maurice H. Rollins, président et chef de la direction, Journey's End Motels Belleville, Ontario
COLLABORATION OUVRIÈRE-PATRONALE	H.E. Vannatter Ltd. et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses unis de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole d'Amérique, section locale 251 Wallaceburg, Ontario
INNOVATION	Centre de recherche Noranda Pointe-Claire, Québec
INVENTION	NewTech Instruments Ltd. St. John's, T.-N.
DESIGN INDUSTRIEL	Production Sysper Inc. Dorval, Québec

PRIX CANADA POUR L'EXCELLENCE EN AFFAIRES

Créés par le Gouvernement du Canada en 1984, les PRIX CANADA POUR L'EXCELLENCE EN AFFAIRES visent à rendre hommage aux entreprises se distinguant par leur productivité, leur rendement et leur esprit d'innovation. Fort prisés, ils constituent le symbole de l'excellence en affaires au Canada.

Les entreprises commerciales et les organismes présentés ci-dessous, sélectionnés parmi quelque 700 participants, sont les récipiendaires, en 1987, de la palme d'or et d'argent dans les huit catégories du concours. Ces lauréats ont été retenus par des jurys de sélection indépendants formés de spécialistes du secteur des affaires et du monde universitaire, eux-mêmes reconnus pour leurs propres réalisations exceptionnelles.

Votre entreprise s'inscrit-elle dans cette tradition canadienne d'excellence en affaires? Renseignez-vous sur les modalités de participation au concours des PRIX CANADA POUR L'EXCELLENCE EN AFFAIRES. Adressez-vous au bureau du ministère de l'Expansion industrielle régionale le plus près de chez vous, ou communiquez avec:

Prix Canada pour l'excellence en affaires
Développement des marchés
Ministère de l'Expansion industrielle
régionale
235, rue Queen
OTTAWA (Ontario) K1A 0H5;
téléphone: (613) 954-4079



Gouvernement du Canada
Expansion industrielle régionale
Chien Robert H. de Cotlet
Ministre

Government of Canada
Regional Industrial Expansion
Hon. Robert H. de Cotlet
Minister

UN ORDINATEUR QUI TIENT DANS LA MAIN

C'est à une autre entreprise de la région de Québec qu'on doit l'ordinateur le plus compact sur le marché et DAP Technologies compte s'en servir pour percer sur le marché américain. Tout un chemin a été parcouru depuis les alarmes de recul!

MARC SÉVIGNY

Vous êtes-vous jamais demandé qui fabriquait les dispositifs responsables des «bip-bip» que font les camions en reculant? La compagnie DAP Technologies, établie à Ville Vanier, en banlieue de Québec, est à l'origine des premières alarmes de recul développées au Canada. En plus des alarmes pour véhicules automobiles, DAP conçoit des ordinateurs ultra-portatifs destinés à des applications industrielles et commerciales.

C'est d'abord les alarmes de recul qui lançaient DAP Technologies, il y a maintenant huit ans. Michel Lapointe, un expert en électronique, amorce alors un plan de développement qui l'amène à créer une gamme complète d'alarmes de recul destinées aux marchés canadien et américain. «C'est ce qui nous a permis d'aller à l'exportation, dit-il, et de frapper à la porte de gros distributeurs dans le domaine automobile.»

Si DAP a su s'imposer sur le marché canadien, l'entreprise a eu plus de mal à percer sur le marché américain. Le secteur automobile y est beaucoup plus segmenté et une présence sur place est nécessaire pour assurer une mise en marché efficace. «La connaissance de la structure du marché est primordiale, souligne Michel Lapointe. À l'exportation, il nous a fallu apprendre très vite les règles à suivre. Aujourd'hui nous faisons davantage appel aux études de mar-

ché pour découvrir notre niche et le meilleur véhicule pour y pénétrer.»

En ouvrant récemment un bureau en Ontario, DAP a fait d'une pierre deux coups. Elle s'est rapprochée de villes américaines telles Buffalo et Detroit, et a accentué sa présence en Ontario où elle réalise déjà des ventes importantes. Michel Lapointe évalue à plus de 65 p. cent la part du marché DAP, au Canada, avec des produits reconnus pour leur résistance en conditions difficiles.

En Europe, DAP a conclu récemment une entente avec un manufacturier français pour la distribution de ses alarmes. En contrepartie, l'entreprise de Ville Vanier s'occupera de la fabrication et de la distribution de certains produits électroniques pour l'automobile, développés par la compagnie française.

Il y a quelques années, pour éviter d'avoir à fermer son département de R & D, le président de DAP décide de se tourner vers un produit de haute technologie. Les circonstances l'amènent à mettre sur papier le plan d'un ordinateur ultra-compact pouvant servir à la cueillette de données sur le terrain. Même sans contrat ferme, l'équipe de DAP va de l'avant et développe le produit. Celui-ci est bientôt adopté par la Société des alcools du Québec qui l'utilise pour la mise à jour de ses inventaires.

Dans le cadre d'un contrat avec Loto-Québec, DAP raffine encore son ordina-

teur ultra-portatif pour l'adapter au contrôle de l'émission de billets de loterie. Parallèlement, DAP explore de nouveaux marchés pour ce produit, dont ceux de la foresterie et de l'aluminerie. Dans bien des cas, l'entreprise doit inventer de toutes pièces des accessoires complétant son micro-ordinateur, comme des capteurs spéciaux ou des sondes qui facilitent la saisie de données.

«La difficulté que nous rencontrons le plus souvent avec un produit de haute technologie, c'est... l'éducation du client. Au départ, il veut savoir où et comment l'utiliser pour ses besoins. Le processus est souvent le même: il faut d'abord démontrer l'utilité et la rentabilité du système, effectuer un projet-pilote, analyser les premiers résultats et, enfin, obtenir des commandes fermes. Cela peut s'étaler sur une période d'un an.»

Côté exportation, Michel Lapointe a profité de l'aide du ministère du Commerce extérieur pour participer à une exposition en Europe où DAP a obtenu des résultats immédiats, récoltant des contrats pour la France et l'Allemagne. Des négociations sont en cours avec d'autres partenaires européens.

Ce succès, le président de DAP l'explique par l'aspect innovateur de son produit et une bonne préparation. «Nous étions prêts à répondre à toutes les questions de nos clients potentiels, dit-il, nous avions une connaissance des besoins du marché, des tarifs douaniers et nous avions des antécédents qui renforçaient notre réputation.»

Avec son nouveau PC-1000, un ultra-portatif qui n'a pas encore d'équivalent sur le marché, DAP compte maintenant faire une percée aux États-Unis, une opération qui nécessitera, encore une fois, une stratégie de marketing bien orchestrée.

Grâce à sa structure modulaire — DAP a maintenant 5 divisions et 110 employés — l'entreprise a su éviter le problème d'une croissance trop rapide. Elle peut aussi compter sur un personnel qualifié recruté dans les universités du Québec. Enfin, Michel Lapointe considère la région de Québec comme un milieu très dynamique pour une entreprise oeuvrant en technologie. ■



MARC SÉVIGNY

Michel Lapointe et son invention.



Une longueur d'avance sur la concurrence.



Depuis toujours, les moniteurs couleur sont dotés de tubes cathodiques convexes classiques. Zenith innove en créant le premier et le seul moniteur à écran parfaitement plan. Le résultat est remarquable: des images plus brillantes et plus nettes; une définition des caractères plus claire, plus précise.

Nous vous présentons le nouveau moniteur Zenith à écran plan. Un moniteur qui saura capter votre attention, car l'affichage est aussi facile à regarder qu'une page imprimée ou qu'une photographie en couleurs. Les images sont si fidèles qu'il est même possible de prendre des mesures précises directement sur l'écran.

Ce moniteur plan exclusif de 14 pouces utilise la technologie du masque à tension plat, exclusive à Zenith. Cette

technologie combinée au traitement spécial antireflets de l'écran et à un balayage à haute fréquence procure des avantages réellement importants par rapport aux moniteurs traditionnels.

Même dans les bureaux normalement éclairés où l'éblouissement par la lumière et la fatigue résultante causaient de réels maux de tête, le nouveau Zenith ZCM-1490 surclasse ses concurrents. En fait, le moniteur à écran plan antireflets Zenith réduit l'éblouissement jusqu'à 95% par rapport aux autres moniteurs. Il est clair que la brillance et le contraste du ZCM-1490 surpassent ceux d'écrans d'affichage professionnels beaucoup plus coûteux.

Le Zenith ZCM-1490 brille aussi par ses applications, car il accepte la sortie haute définition de l'ordinateur personnel System/2 d'IBM et des cartes vidéo comparables comme celles du Zenith Z-449. En outre, la carte vidéo accepte

les modèles CGA, MDA, Hercules EGA.

Autant d'excellentes raisons qui expliquent la popularité toujours croissante de la technologie Zenith en fait de moniteurs, de terminaux et de micro-ordinateurs. La compatibilité et la souplesse d'application de ses appareils font de Zenith le choix des services administratifs, des entreprises et des maisons d'enseignement supérieur.

Pour plus de renseignements, veuillez simplement nous envoyer votre carte d'affaires ou remplir ce bon. Vous pourrez ainsi juger vous-même du rendement impressionnant du nouveau ZCM-1490 de Zenith et prendre une longueur d'avance sur la concurrence.

NOM _____

TITRE _____

COMPAGNIE _____

ADRESSE _____

CODE POSTAL _____ TÉL.: _____

Zenith Data Systems 1020 Islington Avenue
Toronto, Ontario M8Z 5X5 mDE

Reproduction du graphique autorisée par RIX Softworks, Inc.

ZENITH | **data
systems**

LA QUALITÉ DOIT ÊTRE POUR QUE LE NOM SOIT APOSÉ

DU SCIAGE PAR INFORMATIQUE

La dimension des billes est devenu un enjeu important dans la survie des usines de sciage: l'ordinateur s'est porté au secours du tronçonnage.

JEAN-PIERRE DRAPEAU

Depuis un peu plus de 20 ans, l'industrie du bois de sciage au Québec, qui compte environ 1 200 établissements (dont 625 usines opérant sur une base commerciale), a connu une expansion fulgurante. Son chiffre d'affaires a quadruplé et une modernisation soutenue des usines, depuis les années 1970 surtout, a entraîné une augmentation appréciable du volume de bois de sciage produit.

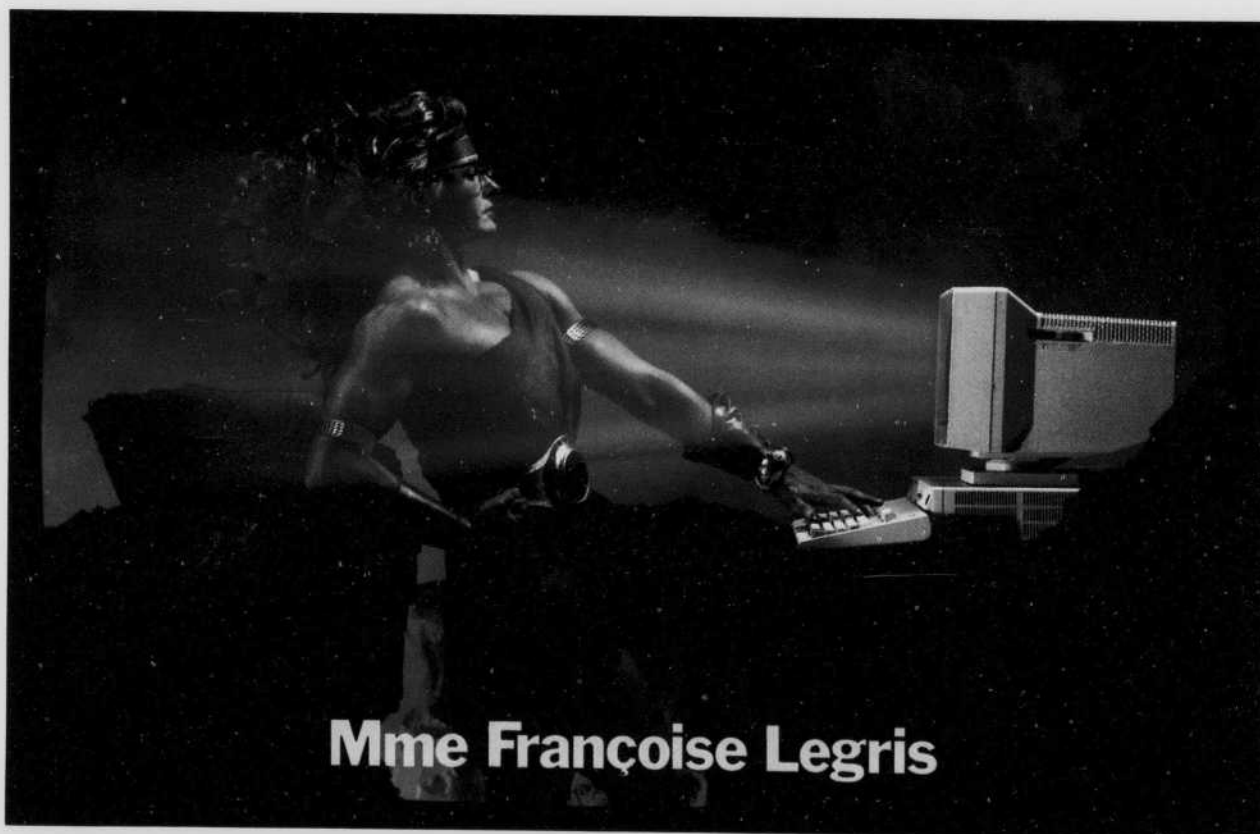
En effet, la production totale s'est élevée très rapidement: de 1,9 million de m³ en 1961 à 3,1 millions en 1971 et à 7 millions en 1981. Quant au volume de



ALPHA DIFFUSION

copeaux que l'industrie du sciage livre à celle des pâtes et papiers, il est passé de 4 millions à environ 11 millions de m³, le sciage fournissant ainsi au secteur papetier plus de 40 p. cent de sa matière première.

Ces performances remarquables ne doivent cependant pas faire oublier que l'industrie du sciage connaît bien des difficultés. Certaines sont reliées aux coûts de transformation ou à la question de la mise en marché; d'autres touchent l'aspect tout aussi crucial de l'approvisionnement en matière première et de la diminution continue du diamètre



Mme Françoise Legris

moyen des arbres, etc. Les billes de bonne grosseur pour le sciage se font donc de plus en plus rares: de 1976 à 1981, le volume par tige de résineux récolté est passé de 173 dm³ à 153 dm³, soit une baisse d'environ 12 p. cent.

Il est facile de comprendre que la dimension des billes soit un enjeu important pour l'industrie du sciage. Les usines ne pouvant plus envisager de croissance par l'augmentation des volumes de bois scié, il leur faut donc se tourner vers une meilleure utilisation et vers une transformation plus efficace de la ressource.

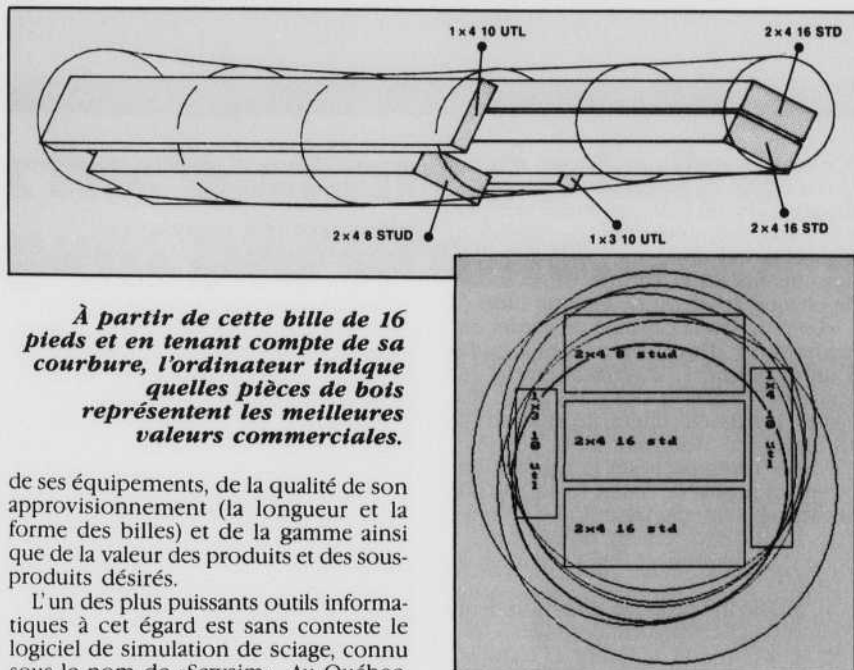
UN LOGICIEL EN VALEURS RÉELLES

C'est dans ce contexte global que des logiciels de simulation de sciage ont été mis au point. Ils analysent toute une gamme de données, afin d'effectuer les opérations de transformation (le tronçonnage en billes de 8, 12 ou 16 pieds, etc., et le débitage en 2 po x 4 po, 2 po x 6 po, 4 po x 4 po, etc.), les plus rentables pour chaque scierie, compte tenu

À partir de cette bille de 16 pieds et en tenant compte de sa courbure, l'ordinateur indique quelles pièces de bois représentent les meilleures valeurs commerciales.

de ses équipements, de la qualité de son approvisionnement (la longueur et la forme des billes) et de la gamme ainsi que de la valeur des produits et des sous-produits désirés.

L'un des plus puissants outils informatiques à cet égard est sans conteste le logiciel de simulation de sciage, connu sous le nom de «Sawsim». Au Québec, il est offert aux entreprises de sciage par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).



Daniel Massicotte, ingénieur du Groupe d'ingénierie des bois du CRIQ, explique ce qui fait la force du «Sawsim»:

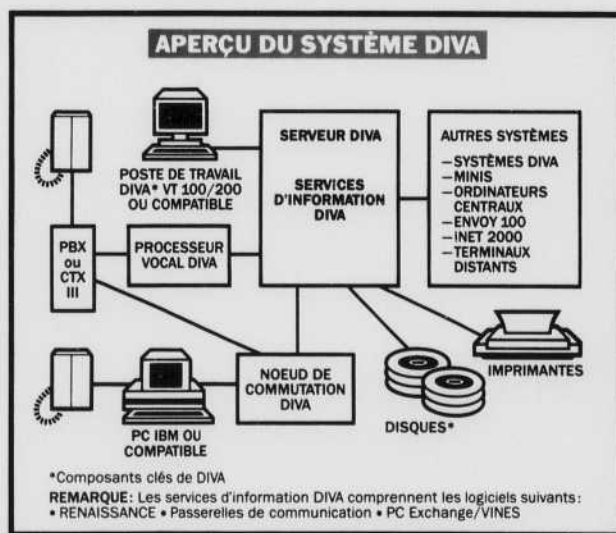
Grâce à DIVA, Mme Legris a donné un second souffle à son entreprise.

Soyons sérieux.

Le nouveau système de bureautique intégrée DIVA^{MC} de Bell Canada ne vous changera sans doute pas en walkyrie extraterrestre. Mais il vous donnera certainement l'impression d'avoir accès à une nouvelle puissance et de pouvoir exploiter enfin le plein potentiel de votre entreprise.

DIVA est un serveur bureautique multi-usagers/multi-tâches à haute performance. Il s'adapte à la plupart des composantes informatiques et en multiplie les possibilités.

Outre les fonctions de bureautique usuelles (messagerie électronique, répertoire, formulaires, création, édition, archivage et échange de documents), DIVA ouvre aux utilisateurs de terminaux non intelligents ou de PC l'accès à



des ordinateurs centraux et leur permet de partager des composantes périphériques ainsi que des logiciels coûteux.

DIVA offre la possibilité de s'interconnecter à différents réseaux selon les besoins de votre entreprise et permet de desservir plusieurs centaines de postes de travail.

Et parce que DIVA est conçu, installé et entretenu par Bell, vous n'avez besoin que d'un seul numéro de téléphone pour obtenir un service qui a depuis longtemps fait la preuve de son excellence.

Alors n'attendez plus: réveillez la force de votre entreprise! Faites appel à Bell.

1 800 363-2929

Réveillez la force!

L'efficacité passe par Bell^{MC}

Bell

Membre du réseau national
Telecom Canada

«Ce logiciel travaille en valeurs réelles, c'est-à-dire avec les dimensions exactes des arbres et des billes, en tenant compte tout particulièrement des courbures. Le logiciel se fait donc une représentation des plus fidèles et en trois dimensions de chaque arbre ou de chaque bille.

«De plus, il a la capacité de garder en mémoire et d'analyser une multitude d'autres données: le rétrécissement au séchage, l'épaisseur des scies selon les usines, l'épaisseur minimale enlevée au rabotage, etc. Il devient alors possible d'évaluer les impacts sur la production ou sur les profits de l'usine lorsqu'un ou plusieurs paramètres (abandon d'un produit, achat d'équipement, nouvelle politique de tronçonnage, etc.) viennent à changer.»

M. Massicotte explique: «Sawsim» tient compte du cheminement des billes à travers la machinerie de l'usine et indique le nombre de «passes» et de secondes par opération. Avec ces informations, on peut «optimiser» la vitesse d'opération

Un opérateur de scierie ne dispose que de quelques secondes pour décider du type de tronçonnage!

des machines et déceler les goulots d'étranglement.

TRONÇONNER RIME AVEC RENTABILITÉ

C'est en fait dès la première opération effectuée à la scierie, soit dès le tronçonnage, qu'il est possible de tirer le meilleur parti de la ressource. En effet, un arbre mal tronçonné peut entraîner une perte de revenus qui devient énorme si elle se répète. Et ce manque à gagner ne peut être récupéré à aucun autre stade de transformation. Premier maillon de la chaîne, le tronçonnage est donc d'une importance primordiale pour la valeur totale des produits obtenus à partir d'une tige (un arbre) ou d'une bille. Or, un opérateur de scierie ne dispose que de quelques secondes pour décider du type de tronçonnage!

Le logiciel «Sawsim» sert entre autres à évaluer, par différents modes de tronçonnage, les impacts financiers et opérationnels de l'usine, tels le nombre de billes produites, la gamme des produits finis et des sous-produits, le cheminement des pièces, etc. Non seulement permet-il de choisir le tronçonnage optimal, mais il prédétermine du même coup toutes les opérations subséquen-

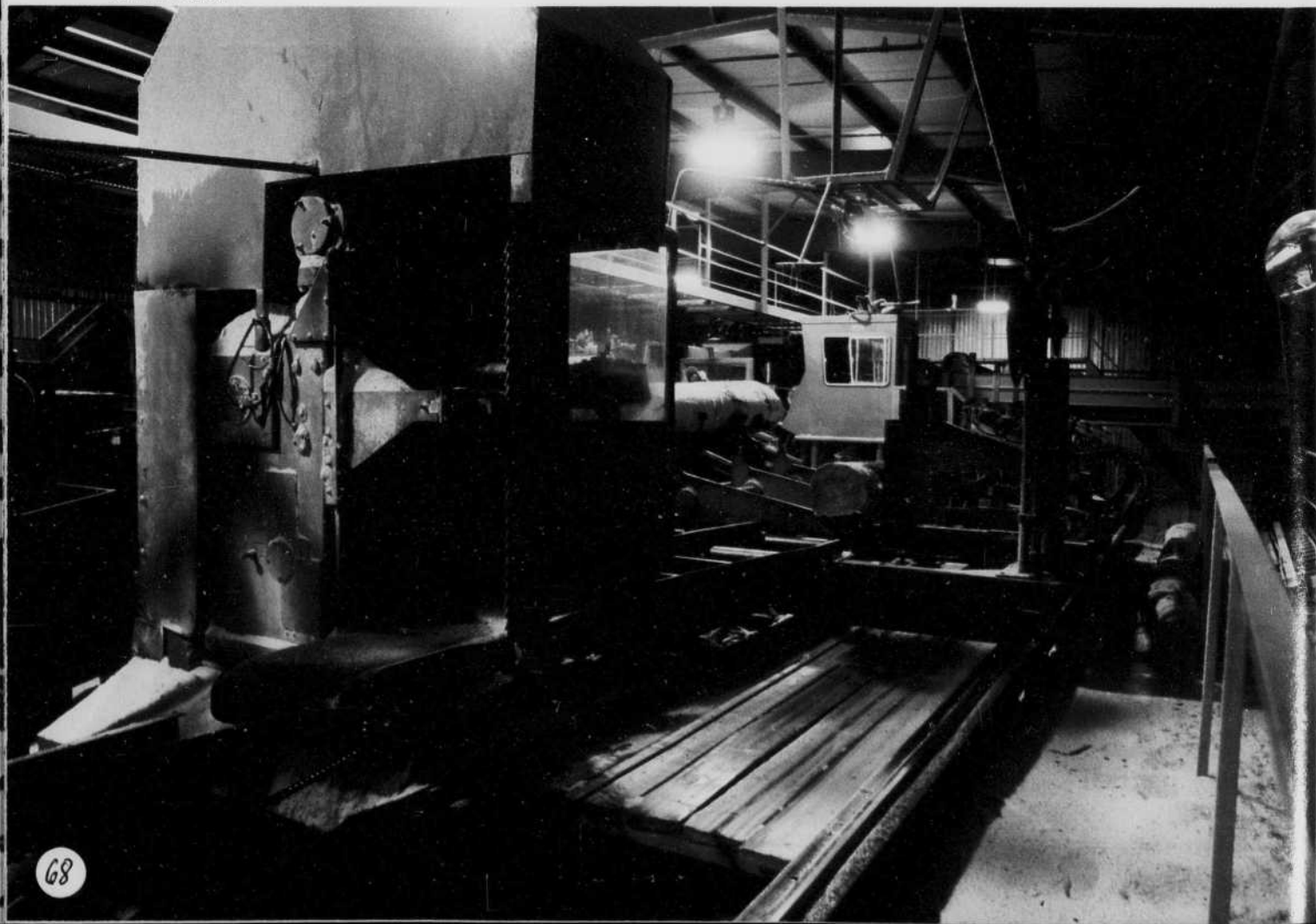
tes de débitage, pour en arriver aux produits finis de meilleures valeurs commerciales.

Cela explique pourquoi plusieurs entreprises québécoises de sciage ont adopté le logiciel «Sawsim», et ce, même si le coût des analyses et des études d'ingénierie s'élèvent à quelques dizaines de milliers de dollars, dépenses absorbées très rapidement par les gains ultérieurs de productivité.

«Compte tenu de la qualité actuelle de la ressource forestière, de la fluctuation des marchés (quant aux prix et aux types de produits) et de la concurrence internationale très vive, «Sawsim» arrive à un bon moment, conclut M. Massicotte, surtout avec l'entrée en vigueur, en avril dernier, du nouveau régime forestier qui incite l'industrie forestière à faire le maximum avec la ressource disponible.»

*NDLR. Dans le secteur du sciage, le système métrique n'a pas encore remplacé le système de mesure anglais (en pieds et en pouces). ■

ALPHA DIFFUSION



Museatex Inc ou l'art de faire de l'argent par oreille...

1985. Kurien Jacob, président de la compagnie de transport CAST, et Ed Meitner, ingénieur en électronique, font connaissance. Le premier est audiophile et gestionnaire chevronné, le second un véritable maniaque de l'électro-acoustique. Faits pour s'entendre, ils lancent Museatex Audio, une entreprise qui conçoit et fabrique des amplificateurs (le Meitner STR-50 et le MTR 100), un pré-amplificateur (le Meitner PA-6) et des enceintes acoustiques pour «oreilles de chauve-souris». Durs de la feuille, prière de s'abstenir! Leurs produits hauts de gamme, mais à prix abordables, connaissent instantanément la faveur des audiophiles américains et canadiens.

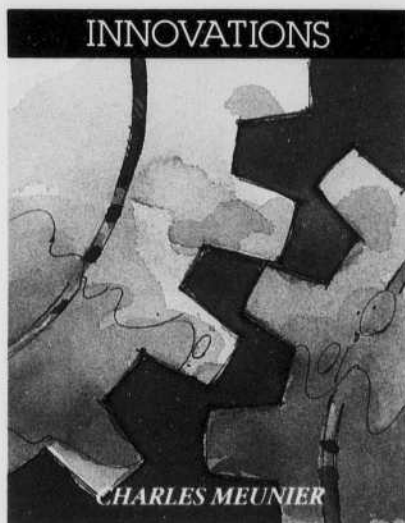
En moins de temps qu'il ne faut pour le dire, leurs «bidules» remportent des prix d'excellence aux États-Unis pour la «meilleure qualité sonore», le «meilleur design», etc... Le magazine *Absolute Sound*, la bible des audiophiles, décrit le SRT-50 comme le seul amplificateur sur le marché capable de faire ressortir vraiment la qualité sonore d'un disque conventionnel, et le PA-6 comme le pré-amplificateur «qui permet d'entendre la chaleur et la richesse des notes de musique». Flateur!

À peine inaugurée, l'entreprise a devant elle un carnet de commandes qui déborde, et les ventes, dès la première année, atteignent le million de dollars.

Jusque-là rien de bien original, sauf peut-être que les produits qu'ils mettent au point présentent une multitude de petites innovations techniques, qui, aux dires des spécialistes canadiens et américains, font toute la différence. Elles sont le fait de Ed Meitner qui ne peut se résoudre à reproduire des engins sans les améliorer.

1986. Pour tester la fiabilité, le rendement et la qualité des amplificateurs et des enceintes acoustiques que l'entreprise fabrique à l'intention des mordus du son parfait, Jacob et Meitner doivent nécessairement faire appel à une table tournante qui, dans ce marché, en dépit de l'apparition du lecteur de disque au laser, continue d'être le «standard» d'évaluation. Aucune des tables tournantes de très haute fidélité qu'ils trouvent sur le marché ne répond à leurs exigences de perfectionnistes. Toutes présentent le même défaut: elles ne génèrent pas un son continu sans distorsion. Elles se détraquent pour un rien. Un change-

**Une table parfaitement inerte,
sans platine et sans suspension.
Une révolution pour
audiophiles.**



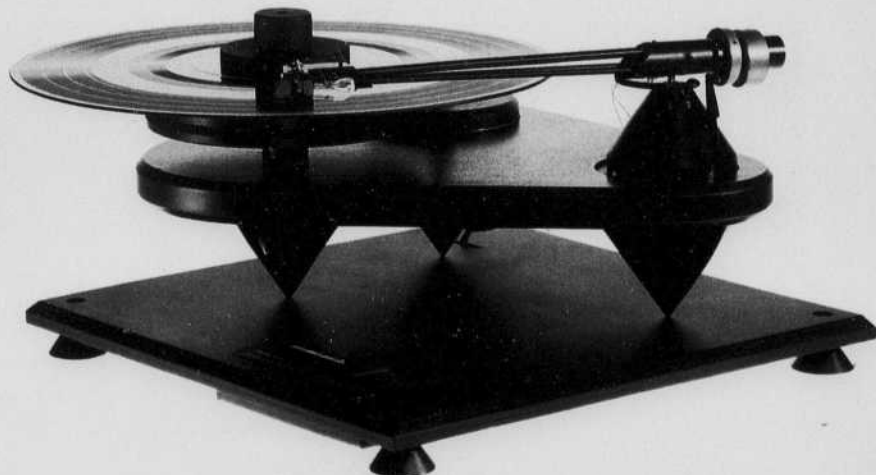
ment de température, une petite déviation de l'aiguille, une légère dénivellation de leur base, et c'est le «bruit».

Meitner, qui en a vu et entendu d'autres, en vient rapidement à la conclusion que tous ces problèmes sont en grande partie attribuables à la mollesse de la suspension de la platine sur laquelle on pose le disque et à l'instabilité du bras de lecture. Ces deux facteurs conjugués, il se produit une oscillation qui, en dépit de tout un arsenal d'ajustements anti-tangage, se transmet directement à la cartouche, d'où la distorsion inacceptable

à l'oreille de l'audiophile averti. Qu'à cela ne tienne, ce n'est pas une table tournante qui va avoir raison du nerf auditif particulièrement sensible de celui ou de celle qui paie une véritable petite fortune pour satisfaire son plaisir.

En véritable génie de l'électronique — titre que tous les experts en électro-acoustique lui reconnaissent — Meitner, dans la plus pure tradition des inventeurs visionnaires, s'enferme dans son capharnaüm électronique et «patente» une table tournante, relativement lourde et parfaitement inerte, sans platine et sans suspension. Une véritable révolution dans le domaine.

Le prototype, qui a les allures d'un brasseur mécanique de sauce à spaghetti... est mis à l'essai. Les résultats sont concluants mais, histoire de s'assurer de leur justesse, Meitner et Jacob font appel au Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) pour lui faire subir, à l'aide d'appareils de haute précision, toute une batterie de tests spécialisés. Comme nous le dit Marc-Antoine Archambault, du CRIQ, qui a été ultérieurement chargé du design de l'appareil: «Les résultats furent impressionnants. Nous avions, entre les mains, le prototype d'une table tournante qui offrait au moins trois améliorations majeures par rapport aux meilleures sur le marché.» Rien de moins. On va même jusqu'à dire que cette table tournante





PIERRE BRAULT

Kurien Jacob et Ed Meitner.

donne un rendement équivalent à celui d'un lecteur au laser. Du sérieux, quoi!

1987. En juin dernier se tenait, à Chicago, la plus grande foire américaine et mondiale de produits électroniques et de haute fidélité. On y présente «la» table tournante. Le succès est instantané. Les magazines canadiens et américains spécialisés ne tarissent pas d'éloges: brillant, génial, extraordinaire, «superb». Toute la production des quatre prochains mois est déjà vendue et si, comme le pense M. Jacob, la tendance se maintient, Museatex aura, d'ici peu, peine à répondre à la demande.

C'est ainsi que la table tournante de Jacob et Meitner, qui ne devait servir qu'à tester la qualité d'autres produits de haute fidélité, se vend maintenant comme des petits pains chauds à 1 650 \$ pièce. M. Jacob estime que le chiffre des

ventes franchira cette année le cap de 2,5 millions \$.

La recherche, la mise au point, les tests, l'étude de marché et le design de cette table tournante ont entraîné des dépenses de l'ordre de 250 000 \$. C'est pas donné! Surtout lorsqu'on sait que la vie du marché des tables tournantes conventionnelles, compte tenu de l'arrivée en force des lecteurs au laser, ne devrait pas dépasser cinq ans. Cela n'impressionne guère le duo Jacob-Meitner. Selon M. Jacob: «Les sommes investies dans la recherche et le développement de la table tournante seront amorties en moins de deux ans.»

On peut aussi se demander ce qu'une table tournante, dont le montage, entièrement fait main, demande une cinquantaine d'heures, vient faire dans un décor où le lecteur au laser accapare déjà une bonne partie du marché. Surtout qu'entre 1990 et 1995 il devrait se vendre, sur

le marché mondial, près de 45 millions de lecteurs de disque compact par année. M. Jacob n'est pas à court d'arguments et son associé Meitner n'est pas à court de «génie».

«Il est vrai qu'en ce qui a trait à notre table tournante nous avons tout au plus cinq ans devant nous pour réaliser nos objectifs. Mais les audiophiles qui, plus souvent qu'autrement, possèdent des collections imposantes de disques traditionnels, ne sont pas nécessairement prêts à les abandonner tout de suite pour les disques numériques. Ils le feront progressivement, au fur et à mesure que les oeuvres qu'ils aiment seront disponibles sur disques numériques.

«Cela dit, nous avons prévu le coup, nous ne fabriquons pas que des amplificateurs, des enceintes acoustiques et notre table tournante. Nous avons également mis au point notre propre lecteur au laser dont le rendement sonore est de très haute qualité.»

Voilà le pot aux roses! Le lecteur au laser dont il parle a été mis au point par Meitner. Et Meitner n'est pas n'importe qui, en électronique. Il a trouvé le moyen, et très rapidement, d'améliorer ce qui, à première vue du moins, devait prendre un certain temps: il a imaginé et conçu un système de filtrage qui améliore sensiblement cet appareil dont on disait, il n'y a pas si longtemps, qu'il offrait une qualité d'écoute parfaite. À peine le prototype est-il lancé que les commandes affluent.

Au chapitre de l'esthétique, le lecteur au laser de Museatex Audio se présente sous la forme d'un élégant coffret d'acajou; le design de la table tournante et du lecteur a été confié au CRIQ, qui a également procédé aux travaux nécessaires pour vérifier leur fiabilité électronique et établir un protocole de fabrication en usine. ■

UN HALL D'ESSAIS UNIQUE

**à la mesure
de vos idées et
de vos prototypes**

**Capacités analytiques
Simulations de conditions
réelles sur machines
et équipements
en hall d'essais**

CRIQ
CENTRE DE RECHERCHE
INDUSTRIELLE DU QUÉBEC

333, rue Franquet
Case postale 9038
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 4C7
(418) 659-1550, télex: 051-31569
Télécopieur: (418) 652-2251

8475, rue Christophe-Colomb
B.P. 2000, Succursale Youville
Montréal (Québec) Canada H2P 2X1
(514) 383-1550, télex: 05-827887
Télécopieur: (514) 383-3250

Le grand luxe!

Lors de votre prochain voyage d'affaires, offrez-vous la belle vie. Louez une superbe Chrysler Fifth Avenue à prix très modéré.

44⁹⁵\$

Seulement 44,95 \$ par jour, avec 100 kilomètres inclus, aux bureaux Tilden participants. Réservations nécessaires.



On
s'affaire
à vous
plaire.



Nos affiliés internationaux offrent eux aussi des tarifs spéciaux pour les voitures de luxe. Appelez Tilden pour réserver n'importe où au Canada et dans le monde. Tilden loue plusieurs marques et modèles et met en vedette les voitures Chrysler Canada.

Le dollar en fumée

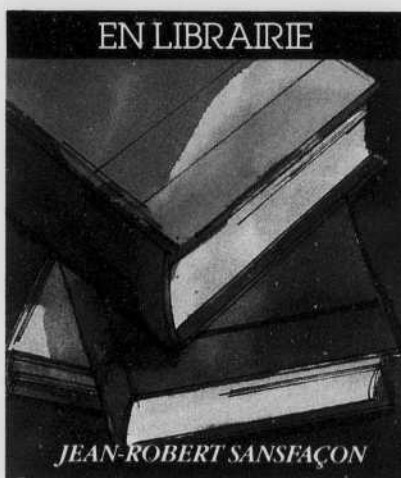
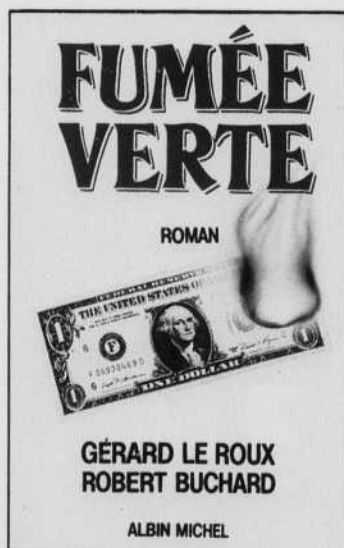
Gérard Le Roux, Robert Buchard,
La fumée verte, Albin Michel,
1987, 327 pages.

Un riche comte italien, banquier de son métier, d'un naturel aventureux et séduisant bien malgré lui (cela va de soi!), s'est acoquiné à la famille Marcos dans la gestion de leur fabuleuse fortune. Survient le renversement puis le départ pour l'exil du dictateur déchu, et notre banquier se voit chassé de son poste par ses propres associés anglais, pour n'avoir pas su prévoir les conséquences financières de la crise philippine.

Qu'à cela ne tienne! Le millionnaire, spécialiste des grandes combines financières internationales, est aussitôt embauché par un candidat démocrate à l'investiture présidentielle américaine. De leur poste d'observation privilégié, notre nouveau conseiller spécial et son assistante non moins très spéciale — sorte de geisha formée à l'école de Madame Marcos et elle aussi laissée pour compte lors de la fuite — parviendront bientôt à contrôler les interventions publiques de l'influent sénateur américain.

Leur objectif inavoué: rien de moins que de provoquer l'effondrement du billet vert. Pourquoi? Évidemment pour des raisons d'intérêts personnels, notre héros machiavélique étant lui-même détenteur d'options de vente de plusieurs millions de dollars américains à un prix sensiblement plus élevé que leur nouvelle valeur.

Si l'histoire d'amour avec la belle Éloïsa s'avère un bide lamentable pour notre noble escroc, son sénateur de patron étant un vieux vicieux qui vient s'interposer dans les plans sentimentaux



de l'Italien, l'aventure financière au centre du propos ne manque pourtant pas, quant à elle, d'intérêt.

Vous aurez compris, cher public lecteur, que cette *Fumée verte* n'a rien d'un bouquin de macro-économie, même si le roman utilise habilement une foule de notions concernant la fluctuation des monnaies et présente quelques-uns des risques que court l'actuel système monétaire mondial.

Les auteurs, un vrai banquier suisse et un non moins vrai journaliste de la télévision française, ont construit leur scénario en puisant abondamment dans l'actualité et en utilisant tous les ingrédients du best-seller populaire. Tous les trucs y sont réunis: beau comte et belle princesse, très très belle mais pauvre et intelligente, politiciens véreux, voyages, bouffe, et... money, money, money. À lire *Fumée verte*, on se cultive peu, on apprend un peu mais on s'amuse bien!

Michael Jackson à la rescousse de Pepsi

Roger Enrico, *La guerre des colas*, InterEdition, 1987, 273 pages.

Qui a dit que l'économie est un sujet toujours sérieux? Ce mois-ci, je vous présente un second ouvrage qui se lit comme un roman.

Dans le merveilleux monde du marketing, l'image importe plus que tout, le produit lui-même devenant secondaire. L'éthique du spécialiste lui interdit une telle affirmation, mais personne n'est dupe de la supercherie du savon qui rend plus blanc que blanc et du cola plus cola que les autres colas.

Et puisque nous sommes plongés dans les colas, quelques mots au sujet de

cette lutte héroïque entreprise depuis des temps immémoriaux par Pepsi pour déloger Coca-Cola de sa position de leader en matière de boissons non alcoolisées. Pepsi gagne des points, c'est indéniable. Est-ce à cause de son goût savoureux si différent que cet élixir des dieux occupe aujourd'hui la première place dans les super-marchés de l'Amérique?

Personnellement je n'en sais rien, je déteste les colas. Mais pour le président de Pepsi, co-auteur de *La guerre des colas*, si cette raison a son importance, il avoue tout de même que la bataille entre les deux géants se déroule d'abord sur le terrain de l'image du produit. Pepsi a dépensé des dizaines de millions de dollars pour trouver son look et l'imposer aux buveurs de colas. Le *Défi Pepsi*, la *Génération Pepsi*, ont propulsé les bulles sucrées dans les plus hautes sphères des commandes d'épicerie de la famille américaine avec, en tête d'affiche, les plus brillantes étoiles du pop, les gros canons nommés Michael Jackson ou Lionel Richie.



Si l'on en croit l'interprétation de Roger Enrico, le jeune président de Pepsi, le Waterloo de son adversaire ce fut la bourde monumentale de Coca-Cola, en 1985, lorsqu'il tenta de modifier la formule d'un produit devenu, en un siècle, la drogue quotidienne de millions de gens partout à travers le monde. Coke devait quelques mois plus tard, à la suite de protestations qui frisaient l'hystérie de masse, revenir sur sa décision et remettre l'ancien Coke sur les tablettes.

«Le truc dans tout cela, explique le président de Pepsi, c'est que la guerre des colas soit distrayante.» Elle doit être perçue par le public comme «une suite de batailles inoffensives; sans Coke,

Notre directeur de comptes n'a pas peur de sortir des sentiers battus.



Il n'existe pas de chemin unique... tracé à l'avance, pour un directeur de comptes de la Banque Royale. Il explore, chaque fois, toutes les avenues financières susceptibles d'accélérer l'ascension d'une entreprise.



Calgary 88

© AOC 1979

Quels outils bancaires conviennent à votre type particulier d'entreprise? Prêts à terme? Télérésorerie? Crédit-bail? Financement de capital de risques? Le directeur de comptes vous aidera à les choisir et à les agencer.

C'est avant tout quelqu'un de curieux, de dynamique et plein de ressources innovatrices qui prendra plaisir à échanger avec vous et à partager vos projets les plus ambitieux.



BANQUE ROYALE

Banque officielle des XV^{es} Jeux Olympiques d'hiver

Pepsi aurait du mal à jouer au concurrent original et plein d'entrain».

Comme lecteur, j'avoue à mon tour m'être senti plus voyeur que critique, et c'est sans doute ce qui explique l'intérêt que j'ai porté aux chapitres où les anecdotes concernant les négociations avec les vedettes, les gaffes commerciales de l'adversaire ou les conséquences de tout ce cirque sur les ventes de barils d'or noir sucré, priment sur l'analyse financière.

Si j'étais anthropologue, je conserverais précieusement ce bouquin pour les générations futures. Il y a là le condensé pétillant d'une Amérique fin de siècle, chargée de contradictions, d'enjeux économiques importants qui sont pourtant gommés par les singeries de clowns géniaux. Le style de l'ouvrage est tonique, le fait divers croustillant et l'analyse, d'un pragmatisme sans pudeur, à la limite de l'indécence.

Ce que j'ai surtout regretté, c'est l'absence, même en une seule ligne, de toute allusion au digne et noble représentant de la *Génération Pepsi* chez nous: j'ai nommé Ding (ou Dong?) lui-même... ■

L'état toujours lamentable du Tiers Monde

Elio Comarin, *L'état du Tiers Monde*, La Découverte-Boréal, 1987, 377 pages.



Après le succès éclatant connu avec la publication annuelle de son *État du Monde*, voici que l'excellente maison d'édition française, La Découverte, lance son *État du Tiers Monde*. Il s'agit d'un recueil de textes écrits par 60 journalis-

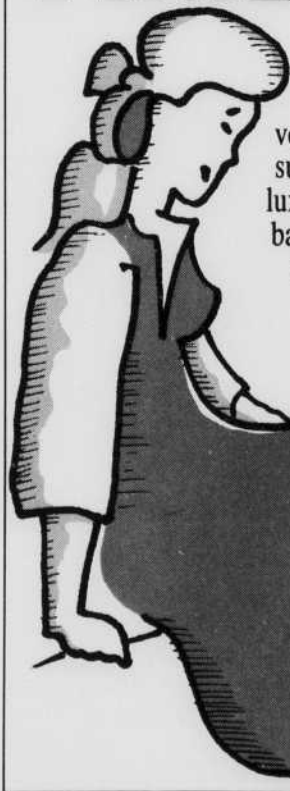
tes, hommes politiques, responsables d'ONG (organisations non gouvernementales) et experts en développement international, qui tentent de cerner l'état actuel de la situation dans différentes régions sous-développées du monde.

À chaque thème abordé correspond une analyse globale de la situation, nécessairement brève, qui situe pourtant bien les enjeux. Chiffres, cartes, tableaux aident à s'y retrouver, à comparer d'un pays à l'autre, d'une région du globe à l'autre.

Si les points de vue exprimés varient et les analyses divergent parfois, on ne s'écarte pourtant jamais du préjugé idéologique favorable à ces nations. Donc, inutile d'y chercher quelque défense des grandes banques, créanciers redoutables de la plupart des pays endettés. Qui, de toute façon, oserait encore défendre un système d'aide qui a déjà permis à ces institutions d'empocher plus de revenus d'intérêts que le montant total des dettes elles-mêmes? D'ailleurs, si le Tiers Monde remboursait rapidement ses dettes, il ralentirait sa propre croissance... et la nôtre du même coup.

L'État du Tiers Monde: un outil important pour comprendre les enjeux auxquels nous-mêmes, Occidentaux des pays développés, sommes confrontés. ■

FINIES LES RECHERCHES!



Cessez vos recherches! L'endroit des Laurentides pouvant accueillir jusqu'à 1 200 congressistes est à moins d'une heure de Montréal! En effet, Le Chantecler s'ajuste à vos besoins comme le soulier de verre à Cendrillon! Avec notre nouvelle aile sur le bord du lac, nous vous offrons maintenant 300 suites et chambres luxueuses, 20 salles de réunion, une salle de bal pour 600 et des salles de banquets d'une capacité combinée de 1 200 convives. Notre cuisine et nos activités récréatives sont dignes d'une reine. Complexe sportif 4-saisons, ski, natation et équitation couronnent le tout. Situé sur un paradis de 500 acres, à seulement 45 minutes au nord de Montréal, Le Chantecler est l'endroit idéal pour votre prochain congrès, réunion ou bal champêtre. Alors, ne cherchez plus!

Pour plus de renseignements: **Hôtel Le Chantecler**, Ste-Adèle, Québec J0R 1L0 (514) 229-3555
Montréal: 1(800) 363-2420 Toronto: (416) 889-7531



**HÔTEL
LE CHANTECLER**

Le centre des congrès
des Laurentides!

Pour être traités aux petits oignons

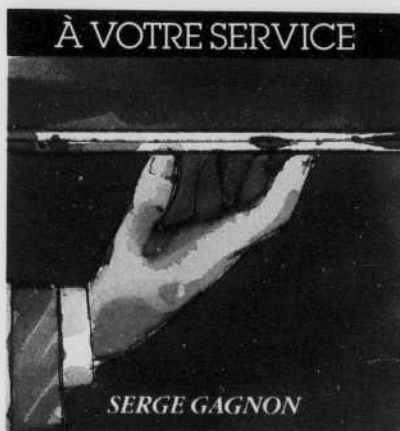
Le recours aux services d'un traiteur, à qui l'on confie le soin de «préparer un petit quelque chose de substantiel» qu'on dégustera en continuant à s'affairer autour d'une table de réunion, est une pratique qui fait partie de ce qu'il est désormais convenu d'appeler «la culture d'entreprise».

Une fois prise, cette habitude confine souvent au réflexe enthousiaste. Conseil d'administration, réception d'un client avec qui l'on veut négocier un important contrat, anniversaire d'un collègue, toutes les rencontres d'affaires réunissant quatre ou cinq personnes, jusqu'à un maximum d'une quinzaine, sont devenues autant d'occasions de «se faire traiter aux petits oignons».

Le choix d'un traiteur est affaire de goût autant que de circonstance. Ils sont de plus en plus nombreux dans la région de Montréal et la plupart offrent des repas chauds et/ou froids dans un style qui leur est personnel. Nous vous en présentons quelques-uns, en espérant seulement vous fournir quelques pistes intéressantes. Ils représentent un éventail assez varié de ce que peut devenir, par leurs bons soins, une réception ou un lunch d'affaires.

LENÔTRE-PARIS

C'est précédé d'une solide réputation que **Lenôtre-Paris** s'installait au Québec il y a trois ans. L'établissement de la rue Laurier a connu un tel succès que depuis un an un restaurant **Lenôtre** bat pavillon, rue Drummond. Persuadés que «convier quelqu'un c'est se charger de son bonheur», les gens de chez **Lenôtre**, animés d'un bel esprit-maison «font» dans le haut de gamme. C'est l'endroit tout indiqué où s'adresser quand on a



l'intention d'en mettre plein la vue à ses invités.

Aux amateurs de repas froids, on propose des pièces de prestige aux noms évocateurs: mini-paon en jambon de Parme, poularde en cubes reconstituée

à la mousse de foie gras, baron d'agneau Édouard VII en gelée, servi avec sauce à l'avocat. Le prix de ces pièces varie de 80 \$ à 250 \$. Quant à ceux qui préfèrent manger chaud, ils pourront saliver à leur aise à la seule lecture des suggestions de menus suivantes: une marguerite de Saint-Jacques sur coulis de poivrons rouges, suivie de bouchées royales aux ris de veau, d'un dessert et de café (25 \$ par personne), un millefeuille «de mon jardin» et son coulis, suivi d'une gigolette de chapon farcie sur un lit d'épinards, avec pâtisserie et café (27,95 \$ par personne) ou bien des bouchées apéritives suivies d'un petit millefeuille du jardin, d'une marguerite Saint-Jacques, de mignons de veau aux groseilles, d'une salade de saison, d'une symphonie de desserts et de café (40 \$ par personne). 1050, rue Laurier ouest, tél.: 270-2702.

JOHANNE LEDUC, TRAITEUR

Le raffinement, c'est aussi le dada de Johanne Leduc. Qu'il s'agisse de plats



PHOTOS PIERRE DESJARDINS

Gaston Lenôtre et son mini-paon en jambon de Parme.



Johanne Leduc fait aussi du service à domicile.

simples ou plus élaborés, une attention particulière est apportée à la présentation. Toutefois, on se fait fort d'éviter le tape-à-l'oeil. La patronne connaît bien les entreprises, qui constituent 90 p. cent de

sa clientèle, le reste étant principalement constitué de services à domicile.

Outre les sandwiches, canapés et amuse-gueules de toutes sortes, le menu comprend des assiettes de crudités, trempettes, fromages et fruits, pâtés, terrines et viandes froides ainsi qu'un échantillon de salades (légumineuses, coeurs d'artichaut, palmiers remoulade...). À signaler, ce qui semble être la spécialité de la maison: les mousses (aux crevettes, au saumon, aux foies de volaille, au poulet ou au brocoli). Enfin, Johanne Leduc propose également des repas plus consistants tels le veau autrichien, les carbonades de boeuf à la flamande et le bifteck dit «des jours de fête». Côté sucreries, le client aura l'embarras du choix entre les mokas, tartelettes, roulés, gâteaux (viennois, aux marrons, diplomate au café, ...) et friandises, notamment à l'amaretto, au brandy et à l'orange. Il en coûte, en moyenne, de 10 \$ à 12 \$ par personne, taxe non comprise, et on sera bien avisé de prendre entente 24 heures à l'avance. 9786, rue Saint-Hubert, tél.: 388-9279.

HENRI DELAPORTE, TRAITEUR

En affaires depuis 25 ans, Henri Delaporte faisait l'acquisition, voici un an, du



Henri Delaporte. Il faut choisir sur place.

Buffet Régat ce qui devait lui permettre d'offrir un plus vaste choix à sa clientèle. La spécialité de la maison étant la cuisine française, il ne faudrait pas s'étonner qu'une bonne affaire s'y règle avec un certain formalisme. Ainsi, l'éventuel client sera invité à venir consulter sur place le précieux menu dont on ne lui dévoilera que des bribes au téléphone.

Qu'il suffise de savoir, malgré tout, que le personnel y est «très attentionné» et qu'on tiendra compte du budget dont

vous disposez avant d'y aller d'une suggestion. Les plats les plus demandés sont le veau Maringo et, cuisine française oblige, le poulet à la King (!). Mais on peut également vous offrir coq au vin, châteaubriand et autres filets mignons ainsi que la panoplie habituelle des buffets froids. L'un des responsables de chez Delaporte, M. Bertone, estime qu'il en coûte en moyenne 12,50 \$ par personne. 3410, rue Sainte-Catherine est, tél.: 522-5501.

SERVICE DE TRAITEURS RAYMOND INC.

Mieux connue sous le nom de **Buffet Raymond**, cette entreprise est l'un des fleurons de la culture montréalaise. Un classique! En exagérant un petit peu, on pourrait prétendre que tout le monde a, au moins une fois dans sa vie, fait affaire avec «ce bon vieux Buffet Raymond». La clé de ce succès? La «bonne franquette» soignée.

Il y a un an et demi, l'entreprise a été rachetée par un groupe de trois de ses anciens employés. Après un séjour à l'Institut d'hôtellerie du Québec, ceux-ci, sans renier la formule mise de l'avant par les anciens propriétaires, tentent de se mettre davantage au goût du jour.

POUR UNE MEILLEURE
CONDITION PHYSIQUE



VINGT ANS
AU ♥ DE
VOTRE VIE








Centre ÉPIC
5055 est, rue St-Zotique
Montréal (Québec)
H1T 1N6
Téléphone: (514) 374-1480



PHOTOS PIERRE DESJARDINS

Buffet Raymond, racheté par les employés.

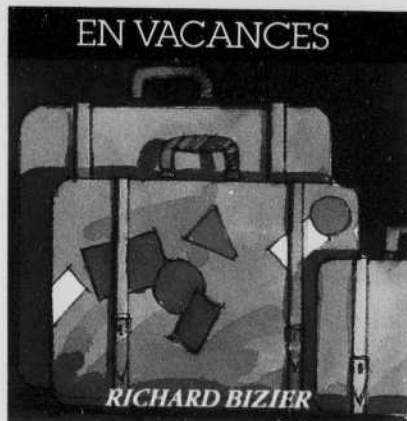
Résultat: un menu renouvelé dans une proportion de 40 p. cent. C'est ainsi, par exemple, qu'on a modifié la recette du boeuf bourguignon et qu'on offre désormais des plats tels le boeuf braisé, les escalopes de veau cordon bleu, les timbales de jambon ou de saumon, le porc à la bourguignonne, les quiches lorraines et les cigares au chou. Les prix varient de 8,95 \$ à 11,95 \$ par personne; il faut compter trois jours de préavis dans le cas d'un buffet froid et une semaine dans le cas d'un repas chaud. Le rayonnement de l'entreprise est d'environ 25 km autour de Montréal. 8530, boul. Pie IX, tél.: 376-4010. ■

MARTINIQUE ET GUADELOUPE

L'île aux fleurs et l'île aux belles eaux...

La Martinique... verdoyante et fleurie, de ses sommets jusqu'à la mer. «L'île aux fleurs»... ainsi l'appelaient les Amérindiens caraïbes avant l'arrivée de Christophe Colomb. Ce nom lui convient encore admirablement: la Martinique est, sur ses 1 105 km², un immense jardin tropical.

Arpenter en long et en large la Martinique, c'est découvrir un pays fabuleux: la splendeur de sa campagne; la beauté de ses villages de pêcheurs, tel celui de **Grand'Rivière**; l'attachante et fraternelle amitié de son peuple; ressentir de «vertigineuses» émotions... à travers des cols et des routes sinueuses qui n'en finissent plus de monter ou de redescendre; plonger dans des profondeurs superbes... au niveau de la mer. La Martinique... un recul dans la préhistoire, celle des Arawaks et des Caraïbes, au musée départemental; une rencontre avec l'histoire à **Fonds-Saint-Jacques** (près de Sainte-Marie); des noms raccrochés à cette histoire: le Père Labat, l'Impératrice



Joséphine, Madame de Maintenon, Fouquet, Gauguin et Schoelcher, le père de l'abolition de l'esclavage. C'est aussi renouer avec un passé tragique à travers les ruines de l'ancienne capitale, **Saint-Pierre**, dévastée par l'éruption, en 1902, de la montagne Pelée, qui fit 30 000 victimes.

D'autres noms, ceux de l'âme culturelle, de grands humanistes: Frantz Fanon, Joseph Zobel (*La Rue Case-Nègres*), Édouard Glissant (prix Renaudot 1958, *La Lézarde*), Simone Schwarz-

Bart (*Pluie et vent sur Têlumeé Miracle*) et le grand poète de la négritude, Aimé Césaire, le député-maire de **Fort-de-France**.

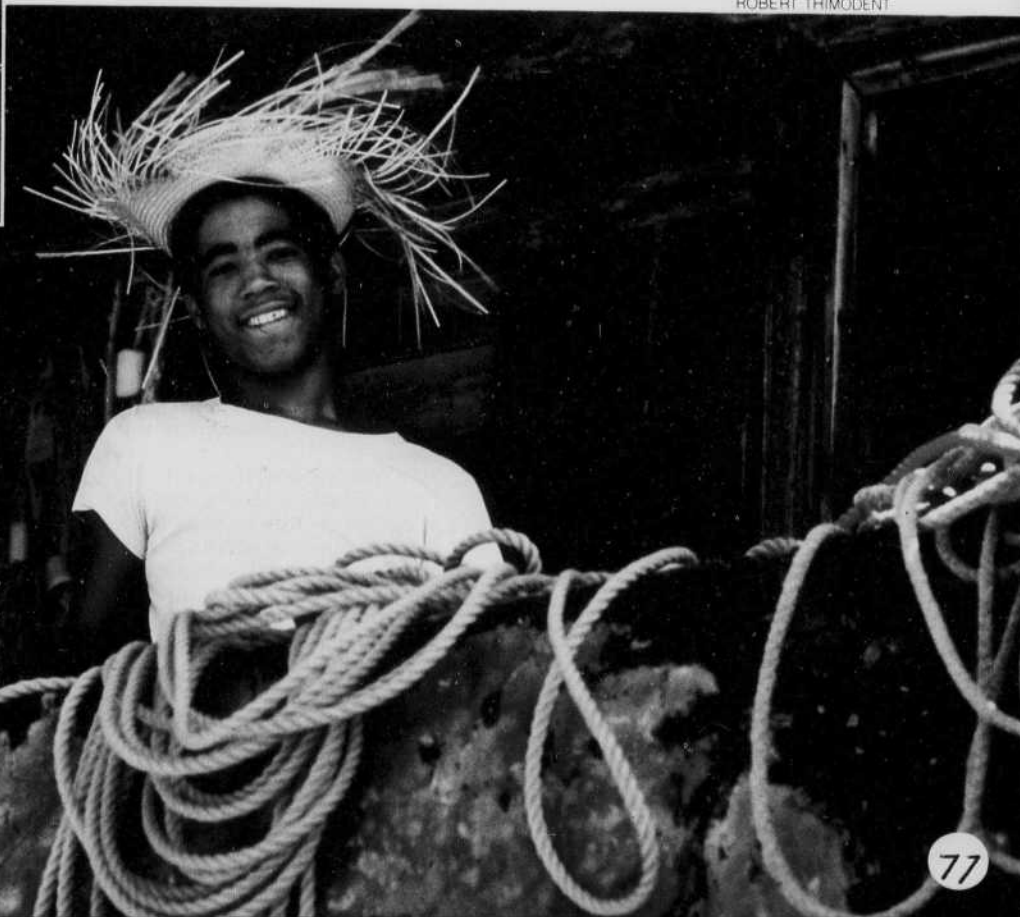
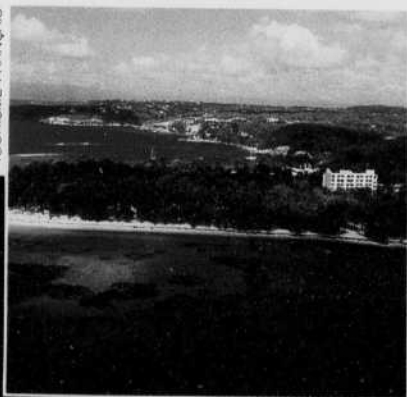
La Martinique, c'est également un petit café trouvé au hasard, où les gens prennent le temps de se parler autour «d'un ti-punch, deux ti-punchs, trois ti-punchs Doudou...», au **Bar des Amis** de monsieur Chiffet, à **Morne-Rouge** (tél.: 52.33.56). Ou encore, un simple poulet grillé (superbe en Martinique et en Guadeloupe) au relais-caféteria **Léopold** (tél.: 52.33.59)... On reprend aussitôt son exploration vers d'autres paradis d'**Ajoupa-Bouillon** à la presqu'île de la **Caravelle**, de **Deux-Choux** à **Gros-Morne**... ou, jusqu'à la plage du **Diamant**.

Un pays où la gastronomie, avec celle de Guadeloupe, est meilleure que partout ailleurs aux Antilles. Une cuisine créole et française chez **Madame Edjam** à **Basse-Pointe** (tél.: 75.51.18); une cuisine créole familiale au petit restaurant **La Reine Hortense** (pas cher!) aux **Trois-Îles** (tél.: 76.32.92); une cuisine inven-

Un pêcheur de Grand'Rivière, en Martinique, et le Club Med de Sainte-Anne, en Guadeloupe.

ROBERT THIMODENT

TOURISME FRANÇAIS



tive et créative à *L'Escalier*, à **Fort-de-France** (tél.: 70.25.22), ainsi qu'au restaurant *Le Gargantua*, au **Morne Tarten-son**, sur les hauteurs de la capitale (tél.: 71.30.18).

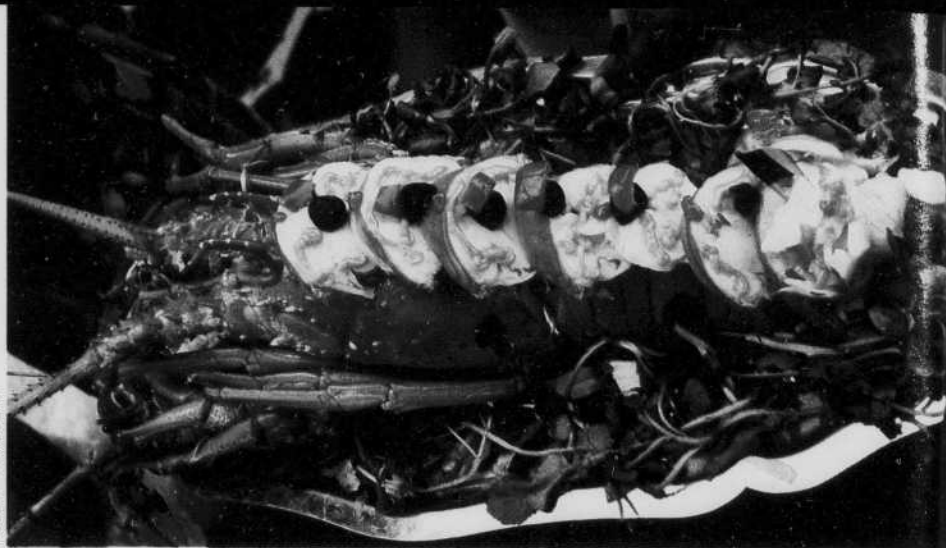
La Martinique? Un pays à la mesure de ceux qui veulent bien s'ouvrir le cœur, les yeux et les oreilles et l'appétit... les Martiniquais et Martiniquaises feront le reste.

UNE FÊTE DES CUISINIÈRES

«Karukéra»... l'île aux belles eaux, est encore plus belle que dans un rêve... La Guadeloupe, comme telle, comprend la Grande-Terre et la Basse-Terre, séparées l'une de l'autre par la rivière Salée et reliées entre elles par un pont.

La Grande-Terre, au climat plus sec, est l'endroit privilégié de la culture de la canne à sucre. La grande hôtellerie s'y trouve et ses plages sont très courues par les touristes. Malgré son nom, la Basse-Terre est plus verdoyante, plus montagneuse avec le volcan de la Soufrière qui culmine à 1 467 mètres. Là encore, les plages y sont nombreuses, superbes, et ont l'avantage d'être moins fréquentées.

Partout, sur la côte, on traversera de beaux villages fleuris d'hibiscus, de bou-



Langouste et soleil. Qui dit mieux?

gainvillées, de flamboyants, auxquels s'ajoutent une liste impressionnante d'arbres fruitiers. Les églises sont érigées sur des promontoires parfois abrupts, telles des tours de guet médiévales. En suivant la côte, vous filerez — lentement pour ne rien manquer — sous des arches de palmiers royaux, à l'Allée Dumanoir, vers des versants verdoyants pour faire un arrêt aux chutes du **Carbet** (125 m; 110 m; 20 m).

Vous reviendrez vers **Trois-Rivières**, au parc archéologique des **Roches-Gravées**, admirer de curieux vestiges précolombiens, ceux des Arawaks (IV^e siècle). Et faire aussi une autre balade, à travers une jungle luxuriante, sur la Route de la Grande Traversée, avec une halte aux **Deux-Mamelles** pour admirer un panorama inoubliable à travers des fougères arborescentes d'une hauteur étonnante.

La Guadeloupe, c'est aussi le pays des prêtresses d'un art culinaire créole authentique. On y officie le jour de la Saint-Laurent, lors de la Fête des cuisinières, mais ces grandes dames ont aussi leurs temples: «Chez Rosette» (Marie-Louise Limol), à **Gosier** (84.41.17); «Chez Clara», à **Sainte-Rose** (28.72.99); «Chez Mimi» à **Le Moule** (24.41.17). Quelques autres: «L'Auberge de la Distillerie», à **Tabanon/Petit-Bourg** (94.25.91 ou 94.27.68); «La Plantation» (Christiane et Francis Delage) — une cuisine sublime! —, à **Bas-du-Fort/Gosier** (90.84.83 ou 90.83.81), enfin... pour les meilleurs «ouassous» de l'île (écrevisses géantes), «Le Cercle», au **Lamentin**, au lieu-dit Castel.

La Guadeloupe, le pays de Saint-John Perse, autrefois chanté par Guillaume Apollinaire: «Mon île au loin... ma Désirade», est également celui des fêtes. Chaque commune, chaque bourg y a la sienne. Partout vous trouverez un endroit où vous amuser, en dansant aux rythmes enlevants des musiciens locaux.

Renseignements supplémentaires: Services officiels français du tourisme, 1981, avenue McGill College, bureau 490, Montréal, Qc, H3A 2W9. Tél.: 288-4264. ■

D'AUTRES BONNES ADRESSES

Martinique: «Aux Reflets de la Mer» (pension de famille), Pauline Achille, l'Anse-à-l'Âne/Trois-Îlets (68.32.14). Réservation téléphonique + dépôt (500 FF ou 120 \$ can.); la somme reçue confirmera votre réservation. Pour deux personnes: 72 \$ can. Petit déjeuner + dîner du soir inclus. Salle de bains/Air conditionné et... plage à deux pas.

Guadeloupe: «La Toubana» (32 bungalows climatisés avec cuisinette), plage privée, cuisine excellente. Patrick Vial-Collet, directeur, B.P. 63, 97180-Sainte-Anne (88.25.78)/Télex: 919 434 GL. Un superbe petit village de vacances perché sur une colline surplombant la mer.

«Grand'Anse Hôtel» (20 bungalows climatisés), au pied des monts Caraïbes, vue superbe sur la mer et sur La Soufrière. Une cuisine créole superbe. Daniel Saint-Phor, directeur, 97114-Trois-Rivières (86.10.47)/Télex: 919 456 GL.

GUIDES ET BEAUX LIVRES

Guide Arthaud/Flammarion: 33,50 \$. Tout sur les Antilles. Itinéraires proposés. Histoire, culture, gastronomie, etc., par J.-P. Jardel. **L'Art de vivre aux Antilles** (Flammarion). De luxe, un livre superbe sur l'architecture antillaise. Prix: 98 \$. À acheter pour soi plutôt que pour les autres; à moins de recevoir le même en retour! **Guides Berlitz:** Antilles françaises; Caraïbes du Sud-Est (4,95 \$ chacun). En vente dans toutes les librairies. Petits guides de voyage, pratiques, abondantes photos couleurs... se glissent aisément dans une poche.

Pour les super-mordus de livres de cuisine... **Délices de la cuisine créole.** Six volumes avec photos couleurs à toutes les pages et méthodes de préparation des plats. Collection luxueuse (le cadeau de sa vie et celui des générations futures), dans toutes les bonnes librairies des Antilles françaises, par un collectif, sous la direction de Francis Delage. ■



Une alternative de style européen à des prix abordables

Tarif corporatif: 64\$
chambre simple ou double.
Tarif régulier de 75\$ à 95\$
chambre simple. Personne
additionnelle 10\$ en sus.

**Le meilleur rapport
Qualité - Prix**

**Facilité de congrès
de 10 à 250 personnes**

**Au coeur de la ville
1155 rue Guy, Montréal**

Pour réserver, appelez
Hôtel Maritime (514) 932-1411
(sans frais) 1-800-363-6255

**HÔTEL MARITIME
MONTREAL**

Les gens d'affaires savent où ils vont.

Les gens d'affaires se rencontrent
régulièrement à l'Hôtel des
Gouverneurs. Les gens d'affaires
savent qu'en misant sur l'efficacité
de l'Hôtel des Gouverneurs, ils font
un bon placement.

L'Hôtel des Gouverneurs, en
premier lieu dans un agenda.



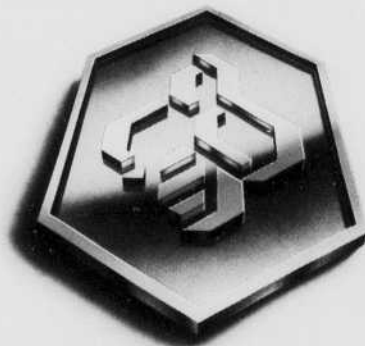
**Les Québécois
savent où ils vont.**


HÔTEL
DES GOUVERNEURS



Un moyen efficace pour être bien protégé

Autrefois, à l'époque des tournois et
des joutes, un chevalier se fiait à son armure
pour se protéger.



Aujourd'hui, la sécurité a pris un nouveau
visage. Les institutions d'assurance
du Mouvement Desjardins vous offrent,
pour vous, pour les vôtres et pour vos biens,
une protection plus simple et... tellement
moins lourde!

Desjardins: une protection sûre, un partenaire fiable!



Assurance-vie
Desjardins



LE GROUPE DESJARDINS
ASSURANCES GÉNÉRALES

LA
SAUVEGARDE
COMPAGNIE
D'ASSURANCE SUR LA VIE

