



FRANCIS VAILLES
ENAP: UN PROBLÈME
RÉPANDU AILLEURS?
PAGE 6

EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA
PLACE AUX LEADERS!
PAGES 7 À 9



AFFAIRES

STRATÉGIES
MÉDIAGRIF LORGNE LE MARCHÉ AMÉRICAIN
PAGE 2

Claude Roy, PDG

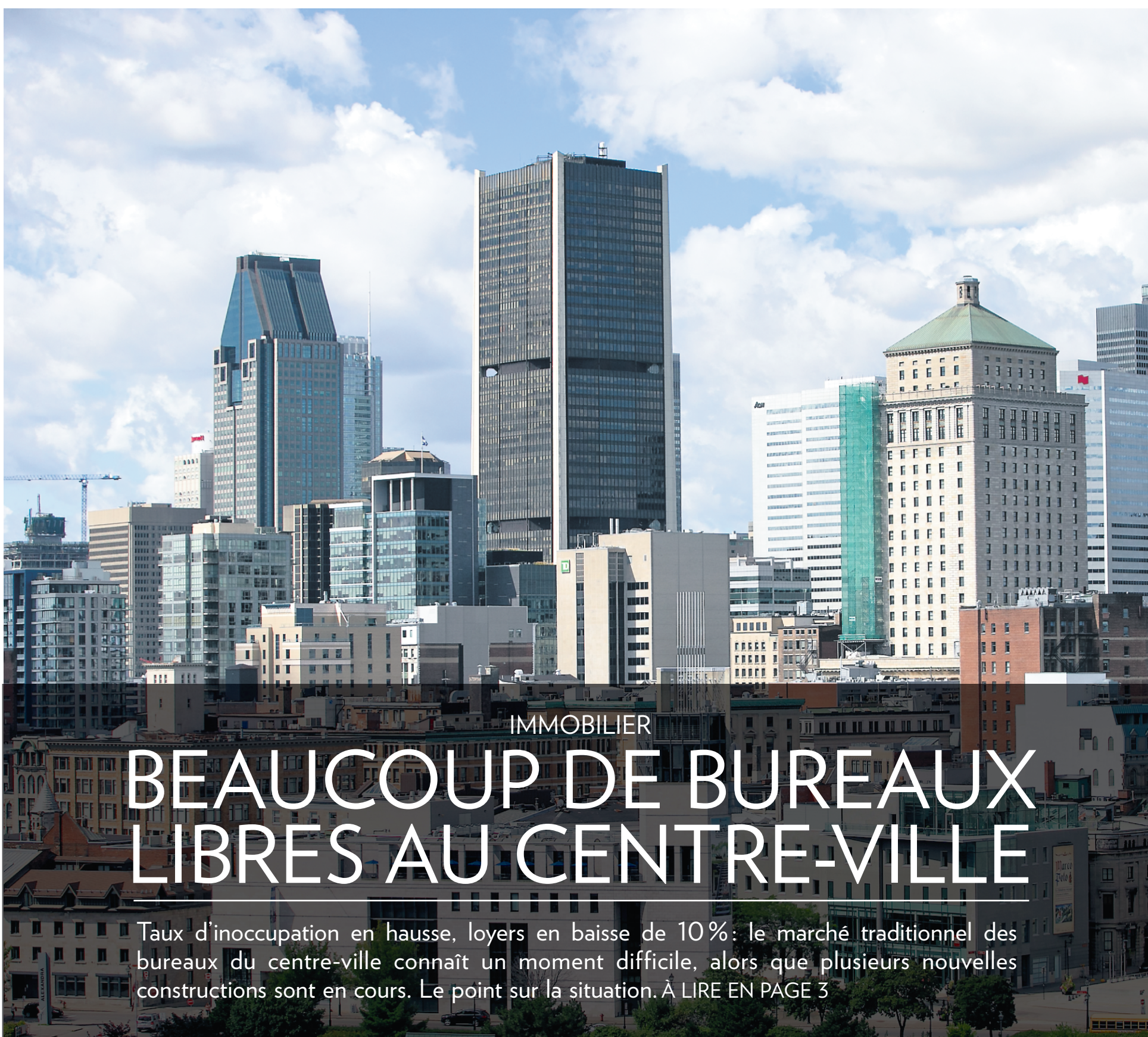
↑ S&P TSX
14 195,73
+51,56 (+0,36%)

↓ S&P 500
2059,82
-0,49 (-0,02%)

↓ DOW JONES
17 801,20
-51,28 (-0,29%)

↑ PÉTROLE
63,82 \$US
+0,77 \$US (+1,22%)

↑ DOLLAR
87,41 ¢US
+0,32 ¢US



IMMOBILIER

BEAUCOUP DE BUREAUX LIBRES AU CENTRE-VILLE

Taux d'inoccupation en hausse, loyers en baisse de 10%: le marché traditionnel des bureaux du centre-ville connaît un moment difficile, alors que plusieurs nouvelles constructions sont en cours. Le point sur la situation. À LIRE EN PAGE 3

PHOTO DAVID BOILY, LA PRESSE

RESTAURATION
BURGER KING: TREMPLIN
INTERNATIONAL POUR TIM HORTONS
PAGE 6



PHOTO JONATHAN HAYWARD, LA PRESSE CANADIENNE

MARCHÉS BOURSISERS
LE PÉTROLE SOUILLE
LES BANQUES
PAGE 4



PHOTO SARAH MONGEAU-BIRKETT, LA PRESSE



Il y a des millions de Canadiens sur notre liste.

Nous livrons des millions de colis chaque semaine d'ici Noël, dont les vôtres chez vous ou tout près, à l'un de nos 6 200 bureaux de poste.



Du monde en ligne jusqu'à vous



Nous livrons les fins de semaine pendant les Fêtes. postescanada.ca/letempsdesfetes

TM Marque de commerce de la Société canadienne des postes

LA PRESSE AFFAIRES

STRATÉGIES

RICHARD DUFOUR

Mediagrif vise le marché américain

Spécialisée dans le commerce électronique, Mediagrif voit beaucoup de potentiel pour augmenter ses revenus aux États-Unis, étant donné la taille du marché et la présence de l'entreprise de Longueuil dans l'échange de données informatisé (EDI).

Le titre du document de présentation que vient de préparer Mediagrif pour les investisseurs est d'ailleurs éloquent: «Focus on US revenue growth».

Pour croître, Mediagrif mise sur ses solutions maison, notamment celles qui s'adressent aux donneurs d'ordres qui cherchent des soumissions. Les services en ligne offerts par Mediagrif aident les entrepreneurs et les fournisseurs à saisir les occasions d'affaires gouvernementales au Canada et aux États-Unis.

«À partir du moment où de grands joueurs adoptent nos plateformes, ils deviennent dépendants. C'est un peu comme utiliser un terminal Bloomberg pour investir. Ça coûte cher, mais il est impensable de s'en départir», indique le PDG Claude Roy.

C'est aussi ce qui permet de générer des revenus récurrents.

«La récurrence des revenus nous permet de travailler pour le long terme, d'investir et de faire des acquisitions, car on sait ainsi assez fidèlement combien d'argent entre dans nos coffres de façon régulière», explique-t-il.

Près de 60 % du chiffre d'affaires annuel de Mediagrif provient actuellement de revenus récurrents, et le PDG croit que cette proportion peut atteindre 75 %.

La marge bénéficiaire d'exploitation (BAIIA/revenus) s'élève à environ 40 % et, par la récurrence des revenus, Claude Roy croit pouvoir l'augmenter encore.

L'objectif avoué est de faire passer le chiffre d'affaires annuel d'un peu plus de 65 millions à 100 millions d'ici deux ans. Sur le même horizon, Claude Roy aimerait que la valeur boursière de Mediagrif, actuellement d'environ 300 millions, atteigne 500 millions, ce qui valoriserait l'action entre 30 et 35 \$.

Tout est faisable

«Pour avoir une capitalisation de 500 millions, ça nous prendrait un bénéfice d'exploitation (BAIIA) de 45 millions. Comme il s'approche de 30 millions présentement, c'est faisable. Ça nous prend 50 % de 30 millions. Si on fait quelques acquisitions et qu'on obtient la pénétration qu'on pense pouvoir aller chercher avec nos solutions, on peut y arriver», dit-il.

Une critique qui revient souvent de la part des analystes est la faiblesse de la croissance organique des plateformes «traditionnelles» (Carrus,



Le PDG de Mediagrif, Claude Roy, discute avec un employé dans les bureaux de l'entreprise. Pour croître, Mediagrif mise sur ses solutions maison, notamment celles qui s'adressent aux donneurs d'ordres qui cherchent des soumissions.

PHOTO MARTIN CHAMBERLAND, LA PRESSE

Global Wine & Spirits, Market Velocity, Polygon, etc.).

«Les marges d'exploitation qu'on réalise avec certaines de ces plateformes sont de l'ordre

C'est la discipline qui fait la différence», précise celui qui veut éviter à tout prix de se tromper en bouclant une acquisition.

«À partir du moment où de grands joueurs adoptent nos plateformes, ils deviennent dépendants. C'est un peu comme utiliser un terminal Bloomberg pour investir. Ça coûte cher, mais il est impensable de s'en départir.»

—Claude Roy, PDG de Mediagrif

de 70 %. Ça ne se trouve pas facilement. Ce sont des bijoux, et tu ne vends pas tes bijoux pour faire un voyage», dit Claude Roy.

Éviter de faire un «Campeau» de lui-même

La croissance par acquisition est un élément important de la stratégie chez Mediagrif. Claude Roy soutient qu'il a au moins cinq ou six dossiers à l'étude chaque trimestre.

«Certains sont écartés rapidement en raison de nos critères. Acheter n'est pas un problème. Si vous payez plus cher, vous allez l'avoir.

«Je dis toujours que je ne veux pas faire un Campeau de moi-même», lance Claude Roy, en faisant référence à l'homme d'affaires Robert Campeau, qui a tout perdu à la suite des déboires financiers découlant de l'acquisition des

magasins Bloomingdale's, à la fin des années 80.

«Robert Campeau était un génie de l'immobilier qui s'est lancé dans des choses qu'il ne connaissait pas. J'ai quatre ou cinq personnes autour de moi qui sont capables de m'arrêter chez Mediagrif si on devait considérer quelque chose comme ça.»

Et il sait de quoi il parle. «J'ai déjà fait un Campeau de moi.»

À l'époque où il dirigeait Logibec, une entreprise qu'il a fondée, amenée en Bourse puis vendue, il a réalisé une vingtaine d'acquisitions. «La seule qui n'a pas bien tourné est Visiontronique, et c'est celle que j'ai effectuée seul en me parlant dans le miroir. J'ai gaspillé 2 millions et cinq ans de ma vie à cause de ça.»

L'HOMME QUI NE SERA PAS DRAGON

Claude Roy dit avoir été pressenti cet automne pour un des postes laissés vacants par le départ de François Lambert et de Gaétan Frigon à l'émission *Dans l'œil du dragon*. «Mais [la télé], ce n'est pas pour moi», dit l'homme de 67 ans, en expliquant que toute son énergie est consacrée à sa famille et à Mediagrif. «Je veux demeurer en poste aussi longtemps que ma santé me le permet.»

MEDIAGRIF EN BREF

Activité: plateformes de commerce électronique
Siège social: Montréal
Nombre d'employés: près de 400
Chiffre d'affaires: 65 millions
Dette nette: 25 millions

Actionnariat

Claude Roy: 22 %
Investisseurs institutionnels: 50 %
Cadres et employés: 6 %
Public: 22 %

Forces

> Équipe de gestionnaires aguerris
 > Diversité des plateformes

Faiblesses

> Croissance organique inégale des plateformes traditionnelles
 > Concentration élevée de la clientèle dans certains secteurs d'activités

Commerce Ottawa s'attaque aux écarts de prix avec les États-Unis

Le gouvernement fédéral compte s'attaquer aux différences de prix constatées sur les marchés canadien et américain pour un même produit. Le ministre de l'Industrie, James Moore, a annoncé hier le dépôt d'un projet de loi sur la transparence en matière de prix. Selon certaines études, les prix des biens vendus au Canada sont, en moyenne, de 10 à 25 % plus élevés qu'aux États-Unis. Or, le projet de loi fédéral prévoit des outils pour enquêter sur des cas présumés de discrimination par les prix. Le commissaire de la concurrence pourra ainsi faire rapport aux Canadiens sur les situations où les consommateurs seraient la cible de prix plus élevés injustes. Le commissaire pourra notamment judiciairement pour obliger la présentation de preuves démontrant l'existence de pratiques discriminatoires qui ne sont pas justifiées par des coûts plus élevés au Canada. Le



PHOTO LA PRESSE CANADIENNE
 Le ministre de l'Industrie, James Moore

commissaire pourra aussi faire rapport aux consommateurs sur les résultats de ses enquêtes. Le ministre Moore a fait valoir que la manipulation intentionnelle des prix de biens identiques vendus au Canada et aux États-Unis représente un fardeau injuste pour les Canadiens.
 —La Presse Canadienne

Air Canada augmente ses vols en Amérique du Nord

LA PRESSE CANADIENNE

Le transporteur aérien Air Canada a présenté hier certaines améliorations qu'il entend apporter à son offre de voyages en Amérique du Nord et à l'intérieur du pays.

Il ajoutera de nouveaux départs entre Montréal et Mexico, Toronto et Austin, au Texas, Calgary et Nanaimo, Calgary et Terrace, dans le nord de la Colombie-Britannique.

De plus, sur le marché intérieur, il compte étendre les services de son transporteur Air Canada Rouge, qui fait la liaison entre Calgary et Halifax, de même qu'entre Toronto et Kelowna, et Toronto et Sydney, en Nouvelle-Écosse.

Selon le président pour les transporteurs de passagers d'Air Canada, Benjamin Smith, la société veut ainsi répondre à la demande



PHOTO PATRICK T. FALLON, ARCHIVES BLOOMBERG

soutenue qui émane de l'Ouest canadien, particulièrement pour les voyages d'affaires entre Calgary et Terrace, ainsi qu'entre Calgary et Kitimat, dans le nord de la Colombie-Britannique.

Il note également une demande croissante pour les vols au départ et à destination de l'île de Vancouver, de même que pour des voyages entre l'Ouest canadien et le Canada atlantique.

OCCUPATION DES BUREAUX

Le centre-ville bat de l'aile

Derrière les dizaines de grues qui constellent le centre-ville se cache une réalité moins rose pour les propriétaires d'immeubles de bureaux. Le taux d'inoccupation a bondi... et les loyers ont pris le chemin inverse.



MAXIME BERGERON

EXCLUSIF

Alors que les nouveaux projets d'immeubles de bureaux se multiplient à Montréal, le marché traditionnel du centre-ville bat de l'aile. Le taux d'inoccupation a grimpé de 6,8 à 8 % depuis six mois, et les loyers ont baissé de 10 % dans certains cas, indique une étude obtenue par *La Presse Affaires*.

Dans un rapport de la firme immobilière Newmark Knight Frank Devencore (NKFD) qui sera publié ce matin, on apprend que le marché s'est nettement retourné à la faveur des locataires, cette année. Qui plus est, le taux de disponibilité des bureaux – y compris ceux qui sont offerts en sous-location – dépasse aujourd'hui les 12 %, un niveau jamais vu depuis plus d'une décennie.

« Si on regarde le grand portrait, c'est sain pour la ville d'avoir du développement, avance Jean Laurin, président et chef de la direction de NKFD. À court terme, les propriétaires qui se retrouvent avec des taux d'inoccupation plus importants doivent porter une attention particulière pour louer ces espaces-là. »

La construction de nouveaux édifices de bureaux a été à peu près nulle pendant deux décennies à Montréal, de 1992 à 2012. Fruit de cette rareté, le taux d'inoccupation des édifices de catégorie A et B a chuté à 4,9 % à peine, au centre-ville, à la fin des années 2000.



PHOTO ANDRÉ PICHETTE, ARCHIVES LA PRESSE

La tour Deloitte, en chantier près du Centre Bell, compte deux locataires prestigieux, mais il reste encore 150 000 pieds carrés de bureaux à louer.

Les choses ont évolué rapidement depuis. De nombreux projets de transformation d'anciennes usines ont ajouté des millions de pieds carrés de bureaux dans le Mile End,

Laurin. « S'il n'y avait pas de construction, pas de développement, qu'est-ce qu'on dirait? On dirait qu'il n'y a pas d'expansion dans le marché, donc que ça ne va

années, pour concentrer leurs employés dans une superficie moindre. La Banque Royale a par exemple libéré 4 de ses 13 étages à la Place Ville Marie. Ce mouvement assez généralisé a contribué à faire grimper les taux de disponibilité.

Comme l'offre dépasse la demande, on observe aujourd'hui des baisses de loyers allant jusqu'à 10 % au centre-ville, souligne le président de NKFD en entrevue à *La Presse Affaires*. « Quelqu'un qui paie 100 \$ par année pourrait payer 90 \$ par année sur le même bail. »

Montréal représente le deuxième marché de bureaux au Canada. On y dénombre 47 millions de pieds carrés répartis dans des immeubles de catégorie A et B, contre 63 millions à Toronto, 39 millions à Calgary et 20 millions à Vancouver.

« C'est sain pour la ville d'avoir du développement. À court terme, les propriétaires qui se retrouvent avec des taux d'inoccupation plus importants doivent porter une attention particulière pour louer ces espaces-là. »

— Jean Laurin, président et chef de la direction de NKFD

le Mile-Ex et le sud-ouest de l'île. À ces reconversions s'ajoutent plusieurs immeubles flambant neufs planifiés ou en construction, comme la tour Deloitte, la tour Aimia et la Maison Manuvie.

Sans surprise, toute cette activité se traduit par une hausse des taux d'inoccupation, constate Jean

pas bien. Une phase de développement amène toujours un rééquilibrage de l'infrastructure entre la demande et l'offre, dans tout marché. »

Rationalisation

En parallèle, plusieurs grands locataires du centre-ville ont rationalisé leurs activités ces dernières

LES « COULOIRS » DU CENTRE-VILLE

Le centre-ville de Montréal est loin d'être un territoire homogène pour les locataires de bureaux. Les taux d'inoccupation* varient du simple au triple.

Boulevard René-Lévesque
Taux d'inoccupation
2012: 6,6 %
2013: 11,1 %
2014: 12,3 %

Avenue McGill College
Taux d'inoccupation
2012: 9,4 %
2013: 8,1 %
2014: 13 %

Rue Sherbrooke
Taux d'inoccupation
2012: 10,3 %
2013: 12,1 %
2014: 12 %

Boulevard De Maisonneuve
Taux d'inoccupation
2012: 6,5 %
2013: 5,3 %
2014: 8,8 %

Quartier international
Taux d'inoccupation
2012: 3,5 %
2013: 4,4 %
2014: 5,8 %

Westmount
Taux d'inoccupation
2012: 12,4 %
2013: 13,7 %
2014: 13,2 %

Vieux-Montréal
Taux d'inoccupation
2012: 8,4 %
2013: 6,9 %
2014: 6,5 %

Cité du multimédia
Taux d'inoccupation
2012: 12 %
2013: 17,6 %
2014: 15 %

* Taux d'inoccupation compilés au deuxième trimestre de chaque année.

DES PROJETS EN SÉRIE

Après deux décennies de quasi-inactivité, plusieurs projets de tours de bureaux sont sur les tables à dessin ou en chantier à Montréal. Tour d'horizon.

Tour Aimia

Ces bureaux construits par Kevric occupent les 10 premiers étages d'une tour mixte de 35 étages érigée en face du square Victoria. Le groupe Aimia y installera son siège social, tandis que 135 000 pieds carrés demeurent disponibles.

L'Avenue

La tour de 50 étages du groupe Broccolini, aujourd'hui en chantier en face du Centre Bell, comptera 140 000 pieds carrés

de bureaux aux étages inférieurs. Aucun locataire de taille n'a encore signé de bail.

Tour Deloitte

Cet immeuble LEED Platine de 26 étages érigé par Cadillac Fairview, au sud du Centre Bell, compte sur deux locataires de prestige: la firme comptable Deloitte et Rio Tinto Alcan. Quelque 150 000 pieds carrés sont encore offerts.

Maison Manuvie

La Caisse de dépôt s'allie à Manuvie pour construire une tour de 27 étages sur un terrain de stationnement au 900, boulevard De Maisonneuve Ouest. Après huit ans de tergiversations, ce projet devrait être lancé de façon imminente.

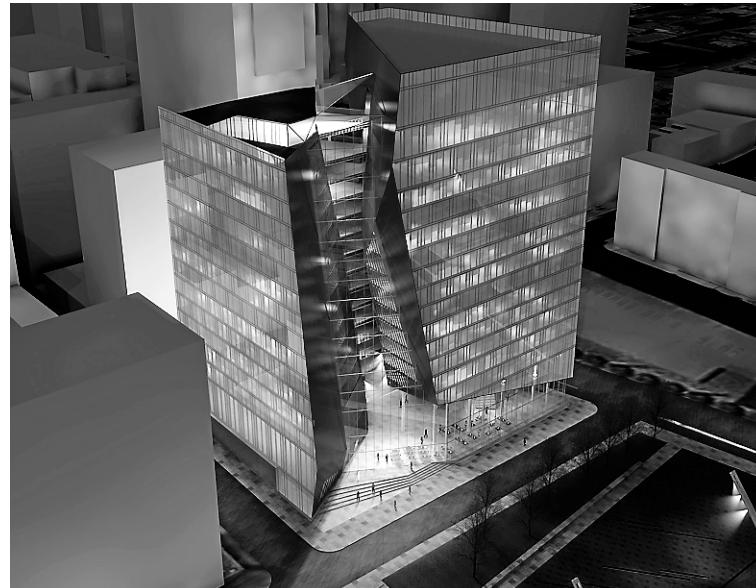
Îlot Balmoral

La SHDM compte ériger un immeuble translucide de 13 étages adjacent à la place des Festivals, à l'îlot Balmoral. L'Office national du film (ONF) a signé un bail de 20 ans pour occuper 100 000 des 350 000 pieds carrés du bâtiment qui vise la certification LEED Or.

Îlot Voyageur

Le gouvernement du Québec élabore toujours son projet de tour de bureaux à côté de l'UQAM, sur un site à l'abandon depuis des années. L'État prévoit y loger des fonctionnaires dans des locaux d'environ 625 000 pieds carrés.

— Maxime Bergeron

ILLUSTRATION FOURNIE PAR PROVENCHER ROY ASSOCIÉS ARCHITECTES
Maquette de l'îlot Balmoral, qui sera adjacent à la place des Festivals.

Abolir le ministère pour relancer le tourisme

NATHAËLLE MORISSETTE

Trop d'acteurs. Pas assez d'organisation. Voilà pourquoi l'industrie touristique québécoise fait bien piètre figure en comparaison avec le reste de l'Amérique du Nord. Et le secret d'une meilleure performance – se traduisant par une augmentation du nombre de visiteurs locaux et étrangers – passe notamment par l'abolition du ministère du Tourisme.

C'est du moins ce que proposent des intervenants du milieu touristique, signataires d'une lettre ouverte rendue publique hier et s'adressant au premier ministre du Québec, Philippe Couillard, et à la ministre du Tourisme, Dominique Vien.

Si le Québec a connu une hausse de 4,1 % du nombre de

touristes internationaux pour les huit premiers mois de 2014, indique-t-on dans la missive, l'Amérique du Nord a, pour sa part, connu une remontée de 9 %, plus que le double de celle de la Belle Province.

« La faible performance du tourisme québécois s'explique en premier lieu par l'absence de leadership au plus haut niveau, écrivent les auteurs. En plus du ministère du Tourisme, de la Commission canadienne du tourisme, des 22 associations touristiques régionales et des 19 associations touristiques sectorielles, on retrouve des centaines d'offices de tourisme locaux, des ministères et des agences qui ont un impact direct sur le tourisme. Tous ces intervenants agissent dans la plus totale cacophonie. »

Ainsi, rien ne sert d'injecter plus de fonds si ceux-ci sont gérés dans la plus totale désorganisation. « Il y a trop d'organismes, et on en vient à avoir un certain saupoudrage. On n'a pas l'impact souhaité », a expliqué en entrevue à *La Presse*

« La faible performance du tourisme québécois s'explique en premier lieu par l'absence de leadership au plus haut niveau. » — Extrait d'une lettre de plusieurs intervenants en tourisme

Frédéric Gonzalo, blogueur et consultant marketing en e-tourisme, comptant également parmi les auteurs de la lettre.

Pour assurer une meilleure gestion et accueillir davantage de vacanciers, les signataires proposent des mesures draconniennes. « Nous recommandons

d'abolir le ministère du Tourisme et de créer une société d'État ou toute autre entité indépendante et surtout imputable à son industrie. »

On dénonce du même souffle le fait que le Ministère soit souvent confié à un candidat

d'État qui a plus de distance et de détachement face aux enjeux politiques, ajoute Louis Rome, blogueur et coauteur de la lettre. Il faut pouvoir se fixer des objectifs mesurables. »

Les signataires sont conscients que leur manifeste ne plaira pas à tous. Ils l'ont tout de même rédigé pour alimenter le débat. Cet automne, la ministre Vien a en effet invité les gens de l'industrie à entreprendre une grande réflexion sur le modèle d'affaires et la gouvernance. Mardi prochain, elle rencontrera à Boucherville les différents représentants des associations touristiques. Elle a profitera du même souffle pour commenter les propositions énoncées dans la lettre.

Au moment de mettre sous presse, le bureau de la ministre n'avait toujours pas réagi.

LA PRESSE AFFAIRES

Le pétrole souille les banques



PHOTO EDOUARD PLANTE-FRÉCHETTE, ARCHIVES LA PRESSE

La Banque Nationale est la grande banque canadienne la plus touchée par la chute du pétrole avec 3,2 % de ses prêts totaux accordés à des entreprises du secteur énergétique, contre à 1,9 % en moyenne pour le groupe.



PAUL DURIVAGE
BILLET
BOURSIER

Le pétrole a continué de contaminer le secteur bancaire en Bourse, hier, même si le prix du brut se stabilisait et que les chasseurs d'aubaines soutenaient les cours des producteurs.

Les banques canadiennes ont perdu près de 2 % de leur valeur boursière au cours des deux dernières séances, après avoir chuté d'environ 5 % la semaine dernière dans la foulée de résultats financiers en deçà des hautes attentes de la communauté financière.

Les banques sont maintenant ciblées pour leur participation au financement de l'exploration et de

la production coûteuse de pétrole et de gaz de schiste. Mais la baisse des prix du brut aura probablement plus d'impact sur les services bancaires d'investissement.

« Bien qu'une période prolongée de faiblesse des prix de l'énergie affectera certainement la qualité du crédit des pétrolières, ce portefeuille de prêts n'est pas assez important pour avoir un impact significatif sur les créances ou les taux de croissance », écrit l'analyste Sumit Malhotra, de Scotia Capital, dans un rapport de recherche consacré à l'exposition des grandes banques canadiennes au pétrole.

La Banque Scotia n'avait d'ailleurs pas perdu un cent avec les sociétés pétrolières quand le brut ne valait encore que 40 \$US, en 2009, a rappelé le responsable des prêts à risque de l'institution financière torontoise, Stephen Hart, au cours d'une conférence téléphonique avec les analystes de l'industrie bancaire, la semaine dernière.

Les mystères de l'Ouest

La Banque Nationale est la plus concernée parmi les grandes banques canadiennes avec 3,2 % de ses prêts totaux accordés à des entreprises du secteur énergétique, comparativement à 1,9 % en moyenne pour le groupe. La banque montréalaise avait d'ailleurs tenu son assemblée annuelle des actionnaires à Calgary, métropole d'affaires de l'Ouest canadien, dans le cadre d'une opération charme en avril dernier.

L'analyste Darko Mihelic, de RBC Marchés des capitaux, note toutefois que « la Nationale n'est pas aussi pétrole qu'il n'y paraît ». Il se dit d'ailleurs surpris par le faible apport (moins de 3 %) du secteur du pétrole et du gaz à ses activités de banque d'affaires. L'analyste prévoit une baisse de 2 % de ces revenus d'appoint l'an prochain.

Du jamais-vu

Les services bancaires d'investissement sont plus compromis que la qualité des prêts par les difficultés des sociétés d'exploration et de production de pétrole ou de gaz, insiste d'ailleurs Sumit Malhotra, de Scotia Capital. Près du tiers des revenus de souscription de l'industrie bancaire depuis le début de l'année vient du secteur de l'énergie. Du jamais-vu.

« Même si les activités des banques sur les marchés des capitaux sont plus diversifiées que celles des courtiers indépendants, la faiblesse des prix du pétrole se fera rapidement sentir sur la volonté et la capacité des émetteurs à venir sur le marché », affirme l'expert de la Scotia.

LA RECOMMANDATION

La Canadian Western Bank est l'institution financière la plus sujette à souffrir des bas prix du pétrole, estime Sumit Malhotra, de Scotia Capital. Même si les prêts directs à l'industrie pétrolière représentent seulement 2 % de son portefeuille, le financement d'équipements, des besoins commerciaux, de l'immobilier et, dans une certaine mesure, des prêts à la consommation est tributaire de la vigueur économique dans l'Ouest canadien, note l'analyste. Selon lui, le titre est encore surévalué par rapport à ses pairs malgré un recul de près de 28 % depuis son sommet d'août.

PART DES PRÊTS ACCORDÉS AU SECTEUR DE L'ÉNERGIE

> Banque Nationale	3,2%
> Banque Scotia	2,8%
> Banque Royale	2,1%
> Canadian Western Bank	2,0%
> Banque de Montréal	1,8%
> CIBC	1,8%
> Banque Toronto-Dominion	0,7%

Source : Banque Scotia

Saisissez l'occasion.

Fonds Fidelity Grande Capitalisation Canada

Croissance d'un placement de 10 000 \$, de la création du Fonds au 30 novembre 2014.



Fonds Fidelity Grande Capitalisation Canada

RENDEMENT AU 30 NOVEMBRE 2014

1 AN	3 ANS	5 ANS	10 ANS	DEPUIS LA CRÉATION (1 ^{ER} FÉVRIER 1988)
11,3 %	17,2 %	16,4 %	12,7 %	9,9 %

Renseignez-vous auprès de votre conseiller en placements.



Des possibilités sans frontières.



Source : Fidelity Management and Research Company. Rendements annuels composés au 30 novembre 2014 (série B). Le tableau montre la croissance, en dollars canadiens, d'un placement de 10 000 \$ dans le Fonds Fidelity Grande Capitalisation Canada au cours de la période indiquée, selon les rendements composés totaux mensuels. Le rendement des autres séries variera considérablement en fonction des frais et des dépenses.

Veuillez lire le prospectus d'un fonds et consulter votre conseiller en placements avant d'investir. Les fonds communs de placement ne sont pas garantis; leur valeur est appelée à fluctuer fréquemment et le rendement passé pourrait ou non être reproduit. Les investisseurs verseront des frais de gestion et des charges et pourraient devoir payer des commissions ou des frais de maintien; de plus, ils pourraient réaliser un profit ou subir une perte. Les taux de rendement indiqués sont les taux de rendement antérieurs totaux, composés sur une base annuelle. Les résultats tiennent compte de la fluctuation de la valeur liquidative des parts et du réinvestissement de toutes les distributions, mais ils excluent les frais d'acquisition, de rachat, de distribution et autres frais facultatifs, de même que l'impôt sur le revenu payable par tout détenteur de titre, qui ont pour effet de réduire le rendement. Fidelity Investments est une marque déposée de FMR LLC. 708430.1.0

LA
PRESSE

CV

LE RENDEZ-VOUS DE L'EMPLOI
ET DE LA FORMATION AU QUÉBEC

WORKOPOLIS

TÉLÉPHONE 514.285.7320

TÉLÉCOPIEUR 514.499.2053

cv@lapresse.ca



PHOTO LA TRIBUNE

L'industrie québécoise des plastiques et des composites est en croissance depuis quelques années.

PLASTURGIE

Un taux de placement élevé

MÉLISSA PROULX
COLLABORATION SPÉCIALE

Ajusteur-monteur, monteur-régleur, lamineur, technicien de procédé. Les métiers de la plasturgie sont souvent méconnus du grand public. L'industrie québécoise des plastiques et des composites est pourtant fort bien représentée au Québec et est en croissance depuis quelques années.

« Contrairement à ce que son nom laisse entendre, la

plasturgie ne comprend pas uniquement les plastiques; cela inclut aussi la transformation des matériaux composites, précise Guylaine Lavoie, directrice générale de PlastiCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des plastiques et des composites. L'industrie offre une grande variété de métiers à haut taux de placement: environ 90 % des élèves du DEP ou du DEC travaillent ou ont poursuivi leurs études. »

Malgré la crise économique qui a secoué l'industrie manufacturière en 2008, le secteur de la plasturgie est demeuré relativement stable

et a même connu une croissance moyenne de 11 % depuis 2009, selon une étude de la Vallée de la plasturgie, indique M^{me} Lavoie. « Plusieurs industries se tournent de plus en plus vers le plastique et les matériaux composites pour remplacer une variété de matières comme le métal, le bois ou le caoutchouc », observe M^{me} Lavoie.

Le Québec compte environ 520 entreprises, dont la majorité (72 %) entre dans la catégorie des petites entreprises (99 employés et moins). L'industrie dessert principalement trois marchés, soit les emballages (33 %), la construction (33 %) et le transport (30 %).

Une main-d'œuvre rare

Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée constitue l'une des principales difficultés des employeurs de la plasturgie. Selon les données recueillies par PlastiCompétences, 96 % des entreprises estiment qu'il est difficile de trouver des employés de production spécialisés. « Les établissements d'enseignement se doivent d'être attractifs pour réussir à attirer les étudiants dans des programmes méconnus du public, reconnaît M^{me} Lavoie. Les employeurs qui peinent à avoir des diplômés se tournent vers les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) ou la formation à l'interne ».

L'INDUSTRIE EN CHIFFRES

21 640

Nombre de travailleurs de l'industrie des plastiques et des composites au Québec en 2010.

68

Pourcentage des employés de production des entreprises de l'industrie qui sont non spécialisés.

519

Nombre d'entreprises œuvrant dans l'industrie des plastiques et des composites en 2011.

76

Pourcentage d'entreprises du secteur dans le domaine des plastiques en 2012.

72

Pourcentage d'entreprises du secteur qui entrent dans la catégorie « petite entreprise » (moins de 99 employés).

133

Nombre d'entreprises du secteur dans la région de Montréal, soit 26 % des entreprises au Québec. La Montérégie suit avec 120 entreprises (26 %).

26-35

Tranche d'âge des employés en plus forte proportion dans les entreprises, avec 41 %.

5,4

Somme, en milliards de dollars, des livraisons du Québec dans le secteur des plastiques et des composites, ce qui donne à la province le deuxième rang en importance au Canada.

Sources: PlastiCompétences, Statistique Canada, Vallée de la Plasturgie

— Mélissa Proulx, collaboration spéciale

▶ Vice-président(e), Services professionnels et commerciaux – Ottawa (Ontario)

▶ Directeur(trice), Recherche et développement (Automobile et transport de surface, London [Ontario])

En collaboration avec ses clients et ses partenaires, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) mène des recherches stratégiques, soutient l'innovation et offre des services scientifiques et techniques pour la mise au point et le déploiement de solutions propres à répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises et de la société canadiennes. Le CNRC est un organisme dynamique et entreprenant, guidé par ses valeurs fondamentales que sont l'impact, la responsabilité, le leadership, l'intégrité et la collaboration. Dans le cadre de son évolution constante, il est à la recherche de deux nouveaux hauts dirigeants.

Les employés du CNRC sont l'atout le plus précieux que possède l'organisme. Ce sont des innovateurs animés d'un esprit de collaboration, qui font du client leur priorité et apportent des solutions à des problèmes technologiques dans des secteurs concurrentiels. En tant qu'organisme, le CNRC est idéalement placé pour offrir une grande valeur à ses clients et à ses collaborateurs, grâce à l'importance qu'il attache à la réussite commerciale et à la création de retombées tangibles sur le plan de la croissance industrielle.

VICE-PRÉSIDENT(E), SERVICES PROFESSIONNELS ET COMMERCIAUX – OTTAWA (ONTARIO)

Relevant du président, le ou la vice-président(e), Services professionnels et commerciaux, dirige l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies organisationnelles et d'une infrastructure de gouvernance permettant la prestation de programmes et l'application de politiques touchant l'ensemble de l'organisme. Véritable pilier de la réussite du CNRC, il ou elle collabore à la pleine intégration et à l'optimisation d'un large éventail de services facilitant la gestion des affaires, notamment les services liés à la mobilisation des clients et des entreprises, à la planification et à l'obligation de rendre compte, aux relations gouvernementales et internationales, à la gestion du savoir et de la propriété intellectuelle, à la technologie de l'information et à la sécurité. Il ou elle guide les relations avec les parties intéressées de manière à ce que le CNRC puisse exercer avec efficacité, à l'échelle mondiale, son rôle de principale organisation de recherche et de technologie (ORT) du Canada.

Le ou la candidat(e) idéal(e) possède une expérience considérable de la direction d'équipes multidisciplinaires au sein d'une grande organisation complexe ainsi qu'une compréhension approfondie des cadres et des priorités du gouvernement à l'égard du programme des sciences, de la technologie et de l'innovation. Il ou elle est connu(e) comme ayant la capacité, très importante d'un point de vue stratégique, d'évoluer dans le contexte politique, d'exprimer clairement les objectifs, de rallier les appuis et d'opérationnaliser une vision. Sa crédibilité découle d'un cheminement professionnel diversifié au cours duquel il ou elle a démontré un sens aigu

des affaires et la capacité de former des partenariats de confiance avec le gouvernement, le secteur privé et d'autres ORT, au Canada et à l'étranger. Sa capacité d'inspirer et de motiver des équipes lui a permis de diriger des transformations et de faire progresser des organisations avec succès. De préférence bilingue, il ou elle montre un don pour la communication et a une formation universitaire dans un domaine pertinent.

DIRECTEUR(TRICE), RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AUTOMOBILE ET TRANSPORT DE SURFACE, LONDON [ONTARIO])

Sous la supervision du gestionnaire principal du portefeuille Automobile et transport de surface, la personne qui occupe le poste de directeur(trice), Recherche et développement, assure la gestion des ressources à sa disposition et veille à ce qu'elles demeurent pertinentes et à ce que leurs efforts soient ciblés en collaborant avec les responsables de programme, des clients de l'industrie et d'autres parties intéressées externes. Elle assure une gouvernance efficace de la gestion des projets et favorise l'engagement soutenu des employés ainsi que leur développement professionnel. Elle offre en outre des conseils stratégiques sur tout enjeu connexe, afin de garantir la durabilité, la gestion efficace des risques et la croissance de l'organisation.

La personne recherchée dispose d'une vaste expérience de la direction dans le secteur des technologies de fabrication automobile au sein d'organisations de l'industrie, du gouvernement ou d'autres groupes partenaires. Son talent pour la mise en œuvre d'initiatives de recherche novatrices et sa capacité de regrouper et de créer des équipes multidisciplinaires dans un environnement matriciel lui ont permis de se forger une réputation de personne sur laquelle l'on peut compter pour produire des résultats. L'étendue de ses réseaux, combinée à sa connaissance approfondie de l'industrie et à sa vision stratégique des tendances du marché, lui permet de cerner, d'évaluer et de mener efficacement des projets au vu des possibilités et des risques propres à ceux-ci. Ne se contentant pas du statu quo, elle exerce un leadership qui dynamise, inspire et motive ses équipes afin qu'elles produisent de manière efficiente des solutions, des produits et des services novateurs.

Elle possède une formation en sciences, en génie et en affaires, complétée par des études de cycles supérieurs et elle s'engage à travailler dans les deux langues officielles.

Ces postes offrent l'occasion d'aider à accroître la prospérité économique du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Michelle Richard, Paul Marshall ou Ian Collyer, au 613-742-3217 ou 416-363-3228, ou par courriel à nrc@boyden.com.

Conseil national de
recherches CanadaNational Research
Council CanadaCALGARY
OTTAWA
TORONTO
VANCOUVER70 bureaux
dans 40 pays

boyden.com/canada

Canada
Boyden

LA PRESSE AFFAIRES

ENAP: un problème répandu ailleurs?



FRANCIS
VAILLES
CHRONIQUE

Mon reportage sur l'École nationale d'administration publique (ENAP) m'a valu de nombreuses réactions de lecteurs indignés. Et les témoignages des professeurs, étudiants ou employés du secteur public qui ont eu affaire à l'ENAP convergent: l'institution souffre de sérieux problèmes depuis plusieurs années.

Pendant ce temps, au bureau du ministre de l'Enseignement supérieur, Yves Bolduc, on s'en remet au jugement de la direction. «On est convaincu que la direction de l'ENAP va corriger la situation à la lumière des deux rapports que vous avez mentionnés. Quant à Gil Rémillard, la gestion du personnel relève de l'établissement», dit Yasmine Abdelfadel, porte-parole du ministre.

Les deux rapports, rappelés-le, dressent un portrait peu reluisant de cette université qui forme les gestionnaires de fonds publics. Il y est

notamment question des cours trop faciles à la maîtrise, du taux de diplomation anémique au doctorat et de l'encadrement déficient des étudiants. L'un des comités d'évaluation demande des «améliorations impératives».

De plus, l'université semble avoir une pauvre culture de recherche et l'un des professeurs, Gil Rémillard, est payé à temps plein alors qu'il passe le plus clair de son temps au cabinet d'avocats Dentons.

Trois étudiants m'ont spontanément contacté pour confirmer la facilité du programme de maîtrise. Jean-Bernard Marchand, qui était président de l'association étudiante l'an dernier, souligne que l'association demandait notamment de relever la qualité linguistique des étudiants admis. Selon lui, les nombreux étudiants du Maghreb ont une trop faible connaissance du français, ce qui rend difficiles les travaux d'équipe.

Nivellement par le bas

Son de cloche semblable d'Alexis Lamy-Théberge, qui a obtenu sa maîtrise l'an dernier. Selon lui, la «facilité déconcertante» des cours s'explique par un nivellement par le bas pour attirer une clientèle plus large.

«Mes cours comportaient au minimum 50 % d'étudiants étrangers, souvent près de 70 % [Afrique, Maghreb surtout]. Ces étudiants, qui

avancés dans un format introductif [gestion, comptabilité, systèmes politiques, etc.]»

Même chose ailleurs?

Plusieurs lecteurs ont été indignés par la double rémunération de l'ex-ministre Gil Rémillard (ENAP et Dentons). C'est le cas de Mario Groleau, qui croit que ce phénomène est répandu. Jusqu'en octobre, M. Groleau était président du Syndicat du personnel

Selon Alexis Lamy-Théberge, qui a obtenu sa maîtrise l'an dernier, la «facilité déconcertante» des cours à l'ENAP s'explique par un nivellement par le bas pour attirer une clientèle plus large.

pouvaient être très talentueux, n'avaient souvent aucune notion de politique canadienne ou québécoise, d'histoire politique américaine. Il devenait difficile d'approfondir des comparaisons ou des modèles théoriques sans ces références.

«De façon plus générale, les étudiants de l'ENAP ne proviennent pas d'un parcours qui leur permette d'avoir des notions de base suffisantes, ce qui maintient les cours

professionnel de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

«À part quelques professeurs exceptionnels, la masse fait très peu de recherche ou se contente de faire de la recherche sur des sujets insignifiants. Et comme les donneurs de subventions sont composés de confrères, trop souvent complaisants, le système s'auto-entretient», croit-il.

Mario Groleau dénonce

aussi les professeurs dont l'enseignement est une extension de leurs activités professionnelles (médecine, droit, dentisterie, etc.) ou ceux qui empochent de généreux honoraires de consultation à l'externe grâce aux ressources de l'université. «Pourtant, ces services sont prévus par la convention collective comme services à la collectivité et devraient être gratuits, ou s'ils sont payants, l'argent devrait revenir à l'Université.

«À l'UQTR, nous avons même eu un professeur de mathématiques dont l'activité de recherche acceptée était la gestion d'une maison d'édition», dénonce-t-il.

Le témoignage de Mario Groleau s'ajoute à celui du professeur de l'UQAM Pierre Tremblay et à ceux de plusieurs autres à qui nous avons parlé ces dernières semaines.

Bien sûr, de nombreux professeurs sont hardis à la tâche, mais est-il possible que ce laisser-aller à l'ENAP soit relativement répandu ailleurs? Auquel cas ne devrait-on pas profiter des nouvelles compressions dans les universités pour redresser la situation?

Chose certaine, la situation mérite autre chose qu'un ministre qui se croise les bras.

Des visées internationales pour Tim Hortons

SYLVAIN LAROCQUE

L'acquisition de Tim Hortons par la multinationale américaine Burger King, entérinée hier, permettra à la chaîne canadienne de percer les marchés internationaux, a estimé son PDG, Marc Caira.

«Tim Hortons mérite de parcourir le monde, a-t-il déclaré au cours d'une assemblée extraordinaire des actionnaires tenue à Oakville, en Ontario. Nous devons partager cette expérience avec le reste du monde.»

M. Caira a souligné que Tim Hortons se devait de remporter la bataille sur le terrain de jeu «essentiel» des États-Unis, où l'entreprise a essuyé de nombreux échecs par le passé.

Tim Hortons compte actuellement 3665 restaurants au Canada, 869 aux États-Unis et 56 dans les pays du golfe Persique.

Les investisseurs détenant 64 % des actions de Tim Hortons ont approuvé la transaction de 12,5 milliards au cours de la brève assemblée,

qui a duré à peine plus de 15 minutes.

L'entité regroupant Burger King et Tim Hortons s'appellera Restaurant Brands International. Elle sera cotée aux Bourses de New York et de Toronto. Son siège social sera établi à Oakville, mais la haute direction demeurera à Miami, en Floride, où se trouvent les bureaux administratifs de Burger King.

Marc Caira touchera une prime de 1 million pour avoir mené à bien la transaction. La chef de la direction financière de Tim Hortons, Cynthia Devine, et l'administrateur principal de l'entreprise, l'ancien juge de la Cour suprême Frank Iacobucci, auront respectivement droit à des bonus de 500 000 \$ et 100 000 \$.

Craintes

La transaction a suscité la controverse des deux côtés de la frontière. Le Centre canadien de politiques alternatives craint des pertes d'emplois en raison de la réputation de l'actionnaire principal de Burger King, la firme brésilienne 3G Capital, de sabrer les dépenses des entreprises qu'elle contrôle. Aux États-Unis, plusieurs politiciens ont déploré le déplacement du siège social au Canada, y voyant une façon pour l'entreprise d'échapper le fisc. Burger King a toutefois assuré que le déménagement n'allait pas abaisser substantiellement son taux d'imposition effectif.



PHOTO SEAN KILPATRICK, ARCHIVES LA PRESSE CANADIENNE

L'entité regroupant Burger King et Tim Hortons s'appellera Restaurant Brands International. Elle sera cotée aux Bourses de New York et de Toronto. Son siège social sera établi à Oakville, en Ontario, mais la haute direction demeurera à Miami.

En donnant son feu vert à la transaction, la semaine dernière, Ottawa a imposé sept conditions à l'entreprise, y compris le maintien de tous les emplois dans les restaurants canadiens, une accélération de l'expansion internationale de Tim Hortons, une gestion séparée des deux chaînes et le maintien pendant au moins cinq ans de la structure actuelle régissant les loyers et les redevances des franchises. Selon Dominic Thérien,

associé en droit de la concurrence au cabinet d'avocats McCarthy Tétrault, ces conditions ne sortent pas vraiment de l'ordinaire. «Ce qui est un peu unique, c'est que Tim Hortons va garder sa marque distincte au Canada et aux États-Unis», a-t-il commenté.

Rappelons que lors de l'acquisition d'Alcan en 2007, Rio Tinto s'était notamment engagée à maintenir la direction du fabricant d'aluminium à Montréal et à conserver

d'importantes activités de recherche et développement. Ces engagements, pris en vertu de la Loi sur Investissement Canada, sont juridiquement contraignants. En 2010, Ottawa avait poursuivi U.S. Steel pour avoir réduit sa production au Canada dans la foulée de l'acquisition de Stelco.

Restaurant Brands International comptera plus de 18 000 restaurants dans 100 pays et aura un chiffre d'affaires de plus de 23 milliards US.

PRÉCISION

ARCELORMITTAL

Contrairement à ce que nous avons écrit hier, le chemin de fer d'ArcelorMittal ne relie pas la mine de Mont-Wright à Sept-Îles, mais à Port-Cartier. Nos excuses.

AFFAIRES
700

715 FINANCEMENT

AVIS
800

850 AVIS DE DISSOLUTION
CHANGEMENT DE NOM

PRENEZ AVIS que VICKY FERNANDEZ CHOUINARD dont l'adresse du domicile est le 360, boul. René-Lévesque Ouest # 3210, Montréal, Qc H2Z 0A7, présentera au Directeur de l'état civil une demande pour changer son nom en celui de VICTORIA VERISSIMO. Avis rempli et signé à Montréal le 02-12-2014

SUDOKU

Ce jeu est une réalisation de Ludipresse. Pour plus d'informations: www.les-mordus.com ou écrivez-nous à info@les-mordus.com

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

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

Solution du dernier sudoku

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

Niveau de difficulté : DIFFICILE

3068

Par Fabien Savary

3067

IMPRIMERIE

Transcontinental revient au vert

LA PRESSE CANADIENNE

Le marché publicitaire défavorable n'a pas freiné la progression des profits et des revenus de TC Transcontinental au quatrième trimestre, ce qui lui a permis de répondre en partie aux attentes des analystes.

L'imprimeur québécois a dévoilé hier un bénéfice net de 9 millions de dollars, ou 12 cents par action, comparativement à une perte de 94,5 millions, ou 1,21 \$ par action, au quatrième trimestre de 2013.

Cette importante variation s'explique principalement par une diminution de la charge liée à la dépréciation d'actifs.

De leur côté, les revenus de l'entreprise ont légèrement progressé de 1,7 % pour s'établir à 571,9 millions, stimulés par les acquisitions de l'imprimeur d'emballages souples de produits alimentaires Capri Packaging et des hebdomadaires québécois de Sun Media.

En excluant les éléments non récurrents, le bénéfice ajusté de la société montréalaise s'est apprécié de 20,6 % au trimestre terminé le 31 octobre, à 67,4 millions, ou 87 cents par action.

Mieux que les prévisions

Cette performance a battu les prévisions des analystes sondés par Thomson Reuters, qui s'attendaient à un profit par action de 72 cents. Transcontinental a toutefois raté la cible (583 millions) en ce qui a trait aux revenus.

L'imprimeur a notamment attribué cette performance à diverses stratégies de réduction de coûts, comme des fermetures d'usines, dans ses deux secteurs: l'impression et les médias.

Par secteur, les revenus ont progressé dans l'impression (1,97 %), mais ont toutefois fléchi du côté des médias (- 0,6 %). Du côté des ventes

intersectorielles, l'imprimeur a réduit sa perte, qui est passée de 22,3 millions à 19,6 millions.

Le quatrième trimestre a notamment été marqué par la vente de 15 magazines au Groupe TVA pour la somme en espèces de 55,5 millions, transaction qui doit toutefois être approuvée par le Bureau de la concurrence.

Pour l'exercice, le bénéfice net de Transcontinental a progressé de 13,4 %, à 168,2 millions, ou 2,16 \$ par action, mais son chiffre d'affaires a fléchi de 1,3 % pour s'établir à 2,06 milliards.

«Nous nous sommes départis de certains segments qui ne répondaient plus à nos impératifs de croissance», a souligné le président et chef de la direction de l'entreprise, François Olivier.

Hier, à la Bourse de Toronto, le titre de Transcontinental a gagné 17 cents, à 14,68 \$.

LA
PRESSE

PORTFOLIO

EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA

PLACE AUX LEADERS

MARTINE LETARTE
COLLABORATION SPÉCIALE

Cette année, 227 organisations canadiennes ont participé au sondage d'Aon Hewitt qui mesurait la mobilisation du personnel pour désigner 50 employeurs de choix.

Mais ne cherchez plus les rangs! Aon Hewitt les a abolis pour mettre l'accent sur les 50 leaders. « Parfois, les différences entre les entreprises étaient minimes, et au fond, l'important, c'est d'attirer l'attention sur ces 50 entreprises qui ont réussi à se démarquer », affirme Andrée Mercier, associée principale chez Aon Hewitt.

Cette année, Andrée Mercier a remarqué que plusieurs organisations ont fait des gains importants. Alors que la moyenne d'augmentation du degré de mobilisation dans le classement est de 2 points par année, 8 des 227 entreprises ont réussi à gagner plus de 14 points en quelques années. « Ce sont des augmentations fulgurantes », affirme M^{me} Mercier.

Ces huit entreprises sont l'institution financière albertaine ABT, CGC, une entreprise manufacturière dans le domaine de la construction présente au Québec, CAPREIT, entreprise du domaine immobilier, le Groupe financier PEAK, dont le siège social est à Montréal, Gibraltar Solutions, firme ontarienne de technologies de l'information, l'Autorité canadienne des enregistrements internet, la firme de consultants en fiscalité Ryan et, enfin, Credential Financial, les deux dernières ayant un bureau à Montréal.

« Certaines de ces entreprises ont atteint l'un des deux classements, d'autres ont encore du chemin à parcourir pour y arriver », précise M^{me} Mercier.

Trois points mobilisateurs

Qu'ont fait ces entreprises pour obtenir de telles hausses? Aon Hewitt a relevé trois éléments communs dans la stratégie de ces huit entreprises.

D'abord, elles procurent aux employés un sentiment de sécurité et elles leur donnent les moyens de faire leur travail correctement.

« Il faut s'assurer que ses employés travaillent dans un environnement sécuritaire, qu'ils ont les avantages sociaux nécessaires pour couvrir leurs besoins en matière de santé et de conciliation travail-famille, notamment, et qu'ils ont les outils pour faire le job: c'est la base », affirme Andrée Mercier.

Ensuite, ces organisations travaillent à accroître le sentiment d'appartenance des employés par l'entremise de la culture d'entreprise et du style de gestion.

« Pour créer un sentiment d'appartenance, il faut un environnement de travail où les gens se sentent à leur place, et cela passe surtout par les gestionnaires », affirme M^{me} Mercier.

La promesse de l'employeur doit aussi être authentique, remarque Francine Tremblay, vice-présidente d'Aon Hewitt, pratique talent et mobilisation, pour l'est du Canada.

« Les employés doivent avoir clairement en tête les raisons pour lesquelles ils choisissent cette organisation par rapport aux autres », dit-elle.

Enfin, ces organisations font en sorte que leurs employés aient le sentiment de se réaliser au travail, et elles leur montrent de la reconnaissance.

« Les employés se demandent s'ils s'enrichiront professionnellement dans leur emploi, indique Andrée Mercier. Ils veulent un cheminement de carrière intéressant, ils veulent pouvoir utiliser leurs talents et donner leur pleine contribution, et ils veulent que leurs efforts soient reconnus. »

Les bénéficiaires de la mobilisation

Pour qu'une organisation arrive avec un plan stratégique de cette ampleur afin d'améliorer la mobilisation de ses employés, elle peut habituellement compter sur une grande implication de la haute direction.

« Ce n'est pas qu'un dossier touchant aux ressources humaines, c'est un véritable projet organisationnel, et le leadership doit venir de la haute direction », affirme Francine Tremblay.

« On a vu d'ailleurs des présidents très motivés à obtenir des changements aller à la rencontre de leurs employés pour les écouter et trouver des solutions », affirme M^{me} Mercier.

« Par secteur d'affaires, il en ressort que la croissance des ventes est de 6% supérieure à la moyenne chez les employeurs de choix et de 1% inférieure chez les entreprises où les employés sont faiblement mobilisés. » — Andrée Mercier, associée principale chez Aon Hewitt

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette motivation. L'une à ne pas négliger est qu'on peut faire un lien entre mobilisation des employés et performance.

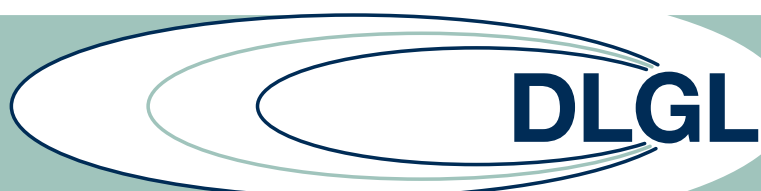
Aon Hewitt a d'ailleurs fait une étude en 2013 auprès de 6400 organisations du monde entier qui représentent plus de 8 millions d'employés pour établir un lien entre mobilisation des employés et résultats d'affaires.

« Par secteur d'affaires, il en ressort que la croissance des ventes est de 6% supérieure à la moyenne chez les employeurs de choix et de 1% inférieure chez les entreprises où les employés sont faiblement mobilisés, indique Andrée Mercier. La marge de profit est aussi de 4% au-dessus de la moyenne chez les employeurs de choix, et de 3% en dessous chez les employeurs où la mobilisation est faible. Pour le retour aux actionnaires, on parle de 6% au-dessus de la moyenne, par rapport à 8% en dessous. Pour l'absentéisme, on passe du simple au double. »

Toutefois, pour maximiser l'impact des stratégies déployées, on doit les expliquer. « L'employeur doit faire explicitement le lien entre les commentaires et suggestions des employés et les mesures mises en place, affirme Francine Tremblay. La communication est très importante pour que les initiatives soient appréciées à leur juste valeur. »

Les employeurs de choix – Petites et moyennes organisations au Canada de 2015

	Secteurs d'activité
Achievers, Toronto, Ont.	Logiciels
Allteck Line Contractors, Langley, C.-B.	Équipements énergétiques
Arrow Professional Services, Scarborough, Ont.	Services à la clientèle
Assumption Life, Moncton, N.-B.	Assurances
Back in Motion Rehab, Surrey, C.-B.	Soins de santé
Benefits by Design, Port Coquitlam, C.-B.	Assurances
BlueShore Financial, North Vancouver, C.-B.	Services financiers
BuildDirect, Vancouver, C.-B.	Commerce électronique
Bull, Houser & Tupper, Vancouver, C.-B.	Services professionnels
Autorité canadienne pour les enregistrements internet, Ottawa, Ont.	Services internet
CBCI Télécom Canada, Lachine, Qc	Équipement de communication
CUMIS, Burlington, Ont.	Assurances
Cybertech Group of Companies, Edmonton, Alb.	Logiciels
D.L.G.L., Blainville, Qc	Logiciels
DevFacto Technologies, Edmonton, Alb.	Services informatiques
Edmonton Southside Primary Care Network, Edmonton, Alb.	Soins de santé
Etelesolv, Lachine, Qc	Télécommunication
FIRMA Foreign Exchange Corporation, Edmonton, Man.	Services financiers
Forensic Technology, Côte Saint-Luc, Qc	Ordinateurs
GEF Seniors Housing, Edmonton, Alb.	Soins de santé
Gibraltar Solutions, Mississauga, Ont.	Services informatiques
Global Relay Communications, Vancouver, C.-B.	Logiciels
Grantek Systems Integration, Burlington, Ont.	Services informatiques
Habanero Consulting Group, Vancouver, C.-B.	Logiciels
Innovation Place, Saskatoon, Sask.	Services à la clientèle
Iqmetrix, Vancouver, C.-B.	Logiciels
Klick Health, Toronto, Ont.	Soins de santé
Mennonite Savings and Credit Union, Kitchener, Ont.	Services financiers
National Leasing, Winnipeg, Man.	Transports
Nulogy, Toronto, Ont.	Logiciels
Nurse Next Door, Vancouver, C.-B.	Soins de santé
OPTIMUS - SBR, Toronto, Ont.	Services à la clientèle
Powerline Plus, Toronto, Ont.	Services publics
Protegra, Winnipeg, Man.	Logiciels
Quadra, Vaudreuil-Dorion, Qc	Produits chimiques
RL Solutions, Toronto, Ont.	Logiciels
RLB, Guelph, Ont.	Services à la clientèle
Ryan ULC, Mississauga, Ont.	Services financiers
Solvera Solutions, Regina, Sask.	Services informatiques
StarTech.com, London, Ont.	Équipement de communication
Streamline Mechanical, Sherwood Park, Alb.	Énergie
Summit Pipeline Services, Rosslyn, Ont.	Ingénierie
The Berkeley, Halifax, N.-É.	Soins de santé
The Dilawri Group, Winnipeg, Man.	Automobiles
The Jayman Group of Companies, Calgary, Alb.	Biens de consommation
The Sovereign General Insurance Company, Calgary, Alb.	Assurances
TIC Travel Insurance Coordinators, Toronto, Ont.	Assurances
Uniron, Kitchener, Ont.	Soins de santé
Vigilant Global, Montréal, Qc	Logiciels
YWCA Metro, Vancouver, C.-B.	Services professionnels



Depuis 1980...

« Nous ne faisons rien d'autre... »

Fidélité moyenne de nos clients :
12 ans... Et en croissance!

2015

Employeurs de choix
au CanadaPetites et moyennes
organisationsPar Aon Hewitt et
Queen's School of Business

VIP

SYSTÈME INTÉGRÉ

- ▶ Ressources humaines
- ▶ Paie
- ▶ Gestion de la main-d'œuvre
- ▶ Régime de retraite
- ▶ Gestion des talents
- ▶ Portails employés et gestionnaires

Contactez Richard Rousseau (450) 979-4646

www.dlgl.com

LA SOLUTION POUR LA GRANDE ENTREPRISE

FIERS D'ÊTRE
#1 POUR UNE
3^e ANNÉE
CONSÉCUTIVE

PORTFOLIO EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA



PHOTO FOURNIE PAR ATB

« Nous croyons que si les employés ne sont pas hautement mobilisés, des erreurs se feront », estime Lorne Rubis, directeur des ressources humaines chez ATB.



PHOTO FOURNIE PAR L'ACEI

Paul Havey est vice-président des services généraux à l'Autorité canadienne pour les enregistrements internet (ACEI).

Mobiliser son équipe de façon originale

MARTINE LETARTE
COLLABORATION SPÉCIALE

Certaines entreprises osent faire les choses différemment pour mobiliser leurs employés et elles en récoltent aujourd'hui les bienfaits. En voici deux exemples: Alberta Treasury Branches (ATB), présente dans le classement d'Aon Hewitt pour les grandes entreprises, et l'Autorité canadienne pour les enregistrements internet (ACEI), située à Ottawa.

1 Soyez exceptionnel dans tout le cycle de vie de vos employés.

C'est la base de la mobilisation du personnel, aux yeux de Lorne Rubis, directeur des ressources humaines chez ATB, la plus grande banque de détail de l'Ouest canadien.

« Dans le recrutement, la sélection, l'accueil, les programmes offerts, puis pendant tout le cheminement d'un membre de l'équipe, l'organisation doit s'assurer que l'expérience qu'elle offre est extraordinaire », explique-t-il.

Chez ATB, il affirme que les employés sont ce qu'il y a de plus important.

« Pourquoi? Parce que nous croyons que si les employés ne sont pas hautement mobilisés, des erreurs se feront, et ce, peu importe les produits et les technologies offertes. »

« Nous investissons des sommes énormes en développement du leadership. Pour être de bons leaders, nous croyons que nos gestionnaires doivent commencer par décider eux-mêmes d'améliorer certains aspects de leur leadership pour devenir des exemples inspirants pour leurs employés. »

— Lorne Rubis, directeur des ressources humaines chez ATB

2 Investissez dans un frigo à bière ou des cours de yoga.

« Nous sommes un organisme à but non lucratif, mais nous avons fait comme les entreprises de hautes technologies: acquérir un frigo à bière! », s'exclame Paul Havey, vice-président des services généraux chez ACEI.

On y retrouve aussi, bien sûr, un choix de boissons non alcoolisées.

« L'idée est d'avoir un endroit convivial où se retrouver pour socialiser », précise M. Havey.

L'entreprise d'une cinquantaine d'employés a aussi commencé à offrir des activités sportives, comme du yoga, puis de l'entraînement de style *bootcamp*.

« Du petit salarié aux cadres les plus expérimentés, nous participons à ces activités tous ensemble, indique M. Havey. Nous avons vraiment développé une vie sociale très active. »

3 Exigez que vos leaders prennent la responsabilité de devenir bons.

« C'est un ingrédient de notre sauce secrète, affirme Lorne Rubis. Nous investissons des sommes énormes en développement du leadership. Pour être de bons leaders, nous croyons que nos gestionnaires doivent commencer par décider eux-mêmes d'améliorer certains aspects de leur leadership

pour devenir des exemples inspirants pour leurs employés. »

Ensuite, chez ATB, les leaders doivent devenir de bons *coachs*.

« Nous croyons à l'importance d'avoir des conversations quotidiennes avec ses employés pour leur permettre de s'améliorer et de miser sur leurs forces pour se développer », indique M. Rubis.

Les leaders doivent aussi accroître leurs compétences techniques pour leur travail. « C'est important afin de rester une organisation à la fine pointe », affirme Lorne Rubis.

4 Investissez dans le capital de vos employés.

En plus de salaires intéressants, les avantages sociaux pertinents sont importants.

« Nous avons un plan d'économie flexible, affirme Lorne Rubis. Si l'employé met de côté 4% de sa paye, nous investissons pour lui 12%. Il peut décider de prendre ces sommes pour rembourser son hypothèque, investir dans un fonds d'études ou le placer pour sa retraite. »

L'entreprise a également un plan d'avantages sociaux à plusieurs volets: santé, soins pour les enfants, soins pour les animaux de compagnie, sports, santé mentale, etc.

ACEI soutient aussi des causes sociales.

« Un employé a commencé à s'impliquer dans Movember, puis l'équipe de direction l'a soutenu, indique Paul Havey. Depuis trois ans, notre petite organisation a amassé près de 75 000\$ pour différentes causes. »

5 Facilitez la reconnaissance du bon travail des collègues.

Chez ATB, où l'on retrouve 5200 employés, on a créé une plateforme de reconnaissance.

« C'est comme un média social où les gens peuvent envoyer de petites notes à leurs collègues, explique Lorne Rubis. En un an, plus de 100 000 mots de reconnaissance ont été envoyés. C'est facile de dire merci avec cette plateforme. »

ACEI a opté pour un gala de reconnaissance.

« Les gagnants sont déterminés par les pairs, précise Paul Havey. Lorsqu'un collègue fait du travail particulièrement bon, c'est l'endroit pour le reconnaître devant tous et on lui donne un petit cadeau. »

6 Donnez un sens au travail de vos employés.

« On ne veut pas qu'un employé se voie comme un vendeur de cartes de crédit ou d'hypothèques, indique Lorne Rubis. On veut des employés qui cherchent à comprendre les besoins des clients et qui feront une différence dans leur vie. »

Cet engagement n'arrive pas par magie. « On doit leur communiquer les valeurs de l'organisation, leur donner de l'autonomie et les soutenir dans leur développement afin de leur permettre de contribuer pleinement, indique M. Rubis. Ainsi, ils pourront développer un sentiment d'appartenance. »

« Nous gérons les noms de domaine ".ca", explique M. Havey. Nous faisons prendre conscience à nos employés que notre travail est bon pour les utilisateurs d'internet au Canada, mais aussi pour la gouvernance d'internet dans le monde. »

Les 50 employeurs de choix au Canada de 2015

	Secteurs d'activité
Aecon Group, Toronto, Ont.	Ingénierie
Allstate du Canada, Markham, Ont.	Assurances
ATB Financial, Edmonton, Alb.	Services financiers
Banque canadienne de l'Ouest, Edmonton, Alb.	Banques
Banque Nationale, Montréal, Qc	Banques
Bennett Jones, Calgary, Alb.	Services à la clientèle
Birchwood Automotive Group, Winnipeg, Man.	Commerce de détail
British Columbia Automobile Association, Burnaby, C.-B.	Assurances
Cadillac Fairview, Toronto, Ont.	Immobilier
Chubb du Canada, Toronto, Ont.	Assurances
Cisco Canada, Toronto, Ont.	Communications
Clark Builders, Edmonton, Alb.	Construction
Concept Group, Calgary, Alb.	Ingénierie
Co-Operators, Guelph, Ont.	Assurances
Davis Automotive Group, Lethbridge, Alb.	Automobiles
Delta Hotels and Resorts, Toronto, Ont.	Hôtels
Earls Restaurants, Vancouver, C.-B.	Restaurants
Edward Jones, Mississauga, Ont.	Services financiers
EllisDon Corporation, London, Ont.	Ingénierie
Federal Express Canada, Mississauga, Ont.	Transports
Financement Agricole Canada, Regina, Sask.	Banques
Flight Centre Canada, Vancouver, C.-B.	Commerce de détail
CAP REIT, Toronto, Ont.	Immobilier
G&K Services Canada, Mississauga, Ont.	Services aux entreprises
Geo. A. Kelson Company, Sharon, Ont.	Ingénierie
Gowling Lafleur Henderson, Toronto, Ont.	Services professionnels
Banque TD, Toronto, Ont.	Banques
Hatch, Mississauga, Ont.	Ingénierie
Island Savings, Duncan, C.-B.	Services financiers
Ivanhoe Cambridge, Montréal, Qc	Immobilier
JTI-Macdonald, Mississauga, Ont.	Tabac
Keg Restaurants, Richmond, C.-B.	Restaurants
Marriott Canada, Mississauga, Ont.	Hôtels
McDonald's Canada, Toronto, Ont.	Produits alimentaires
LoyaltyOne, Toronto, Ont.	Services à la clientèle
LUSH Cosmétiques, Vancouver, C.-B.	Produits de beauté
Maritime Travel, Halifax, N.-É.	Services à la clientèle
MNP, Calgary, Alb.	Services professionnels
Mouvement Desjardins, Lévis, Qc	Services financiers
Novotel Canada, Mississauga, Ont.	Hôtels
Open Road Auto Group, Richmond, C.-B.	Commerce de détail
PCL Constructors, Edmonton, Alb.	Construction
Purdys Chocolatier, Vancouver, C.-B.	Commerce de détail
Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, Toronto, Ont.	Services financiers
SAP Canada, Toronto, Ont.	Logiciels
Starwood Hotels and Resorts Canada, Toronto, Ont.	Hôtels
Stewart McKelvey, Halifax, N.-É.	Services professionnels
Stikeman Elliott, Toronto, Ont.	Services professionnels
WestJet, Calgary, Alb.	Compagnies aériennes
Westminster Savings Credit Union, New Westminster, C.-B.	Banques

Si nous figurons parmi les meilleurs employeurs, c'est que nous avons des employés exceptionnels.



Visitez-nous au td.com/occasion pour saisir l'occasion de faire équipe avec nous.



PORTFOLIO EMPLOYEURS DE CHOIX AU CANADA

GESTION

Adapter son style pour faciliter la mobilisation des employés



SAMUEL LAROCHELLE
COLLABORATION SPÉCIALE

On ne mobilise pas les employés, affirme Jean-Charles Lamoureux, conseiller en ressources humaines. Ceux-ci se mobilisent eux-mêmes pour une mission, des valeurs ou des comportements. Les cadres d'entreprises doivent donc adopter de saines pratiques de gestion et instaurer un climat de travail optimal jour après jour.

« Plus je comprends, plus je me sens compris et plus je suis enclin à me mobiliser. » Voilà une phrase qui résume la nécessité de bien expliquer à un employé son rôle dans l'équipe, ses tâches, les attentes à son égard et les objectifs de l'entreprise. « Quand on prend le temps de transmettre ces informations aux travailleurs, c'est aussi l'occasion pour eux d'exprimer leur vision, précise M. Lamoureux. On leur permet de faire partie de ce qui se passe, on considère leur opinion et on doit leur donner une rétroaction. Il n'y a rien de pire que de manifester ses besoins et ne jamais avoir de suivi. »

« Sans mon équipe, je ne suis rien. Si le conseil d'administration me félicite, moi, uniquement, je me sentirais mal de ne pas mentionner les employés. Je suis là pour les aider, eux, à atteindre les objectifs de l'organisation. » — Stéphane Poirier, vice-président marketing et technologie chez Atman

Communication constante

Vice-président marketing et technologie chez Atman, Stéphane Poirier s'assure que les membres de son équipe soient toujours au courant de ce que les autres font. « On travaille en aire ouverte, je suis assis avec eux et je réponds à leurs questions rapidement. Tous les matins, on se réunit 20 minutes pour faire un retour sur la veille, les problèmes et les obstacles rencontrés, et pour présenter sur quoi on va travailler durant la journée. Comme ça, si quelqu'un est bloqué, on est au courant et on peut s'entraider. »

Puisque les valeurs d'une entreprise peuvent être abstraites dans le quotidien des travailleurs, les superviseurs ont intérêt à exprimer clairement comment leur équipe s'insère dans le portrait global. « Les gens du marketing, des opérations ou des ressources humaines ont évidemment des tâches différentes, mais ils ont aussi des mandats distincts face à la réussite de la compagnie, affirme M. Lamoureux. Si on dit que le respect est une valeur prédominante, il faut discuter avec les employés pour déterminer de quelle façon la valeur est intégrée, et comment cesser ou favoriser certaines attitudes pour s'améliorer. Il faut intégrer la valeur au quotidien. »

Personnaliser son approche

Si certains travailleurs ont besoin de se faire dorloter, d'autres carburent à la pression et aux défis. Il est donc primordial de connaître la personnalité de chaque employé. « Il y a autant d'approches que d'individus, souligne M. Poirier. J'essaie de travailler avec les forces naturelles de chacun. Si quelqu'un a besoin de voir des résultats souvent et rapidement, je lui donne plusieurs petits défis, alors que d'autres fonctionnent sur des projets à long terme, en me tenant au courant de leurs démarches régulièrement. Je dois connaître chaque personne, m'intéresser à eux, aller prendre un café avec eux. »

Féliciter les membres de



Vice-président marketing et technologie chez Atman, Stéphane Poirier s'assure que les membres de son équipe soient toujours au courant de ce que les autres font.

PHOTO FRANÇOIS ROY, LA PRESSE

son équipe, c'est une chose. Reconnaître devant la haute direction qu'ils sont responsables d'un succès, c'en est une autre. « Sans mon équipe, je ne suis rien, reconnaît Stéphane Poirier. Si le conseil

d'administration me félicite, moi, uniquement, je me sentirais mal de ne pas mentionner les employés. Je suis là pour les aider, eux, à atteindre les objectifs de l'organisation. » Il suffit d'une personne

pour briser l'équilibre et l'harmonie dans une équipe de travail, selon M. Poirier. « Au cours de ma carrière, j'ai croisé plusieurs individus ultraperformants techniquement, mais qui ne cadraient

pas du tout avec l'organisation. L'esprit d'équipe est toujours fragile. Quand on embauche quelqu'un et qu'il détonne dans le groupe, ça peut être très démotivant pour tout le monde. On ne peut pas laisser traîner ça. »

Appropriation de la tâche

Un employé a tout intérêt à sentir qu'un mandat lui appartient. « L'organisation du travail doit être aménagée pour qu'il ait le plus de contrôle possible sur ses tâches, explique Jean-Charles Lamoureux. On peut même appliquer ce concept dans une chaîne de production dont le rythme est fixé par une machine, avec de petits gestes. Par exemple, on peut impliquer les employés dans l'installation et l'entretien de la machine, pour que le travailleur soit partie prenante du succès de son utilisation. »

Selon M. Lamoureux, la reconnaissance est la mère de toutes les mesures de mobilisation et celle qui fait le plus défaut. « À peu près personne ne va vous dire qu'il se sent suffisamment reconnu. Concrètement, la reconnaissance ne passe pas dans une carte de Noël où l'on écrit que la personne fait un bon travail. Ça se résume parfois à quelques paroles, qui doivent être exprimées par le gestionnaire le plus proche de la personne reconnue, pour que ce soit crédible. Si un superviseur tape sur l'épaule d'un employé en reconnaissant qu'il a affronté une situation difficile, qu'il a fait ce qu'il fallait et qu'il l'en remercie, il envoie un signal de connaissance et de compréhension de ce qui s'est passé. »

**C'EST VOTRE TALENT
QUI FAIT AVANCER
LE MOUVEMENT**



CARRIÈRES

**L'OPPORTUNITÉ
DE SE DÉPASSER
POUR SARAH**

Guerrier
ENGAGÉE

**PARCE QUE
VOUS ÊTES UNIQUE,
VOTRE CARRIÈRE
LE SERA AUSSI.**

Consultez nos
opportunités d'emploi
desjardins.com/carrieres



2015
**Employeurs
de choix**
au Canada
Par Aon Hewitt



Desjardins
Coopérer pour créer l'avenir

LA PRESSE AFFAIRES

Démission du PDG de United Technologies

Des questions sur les priorités de Louis Chênevert

D'APRÈS BLOOMBERG

Louis Chênevert a quitté le poste de président-directeur général de la société United Technologies après que son administrateur principal indépendant a posé des questions en lien avec ses priorités.

Ces circonstances ont été décrites par Edward Kangas, administrateur, qui a hérité du poste de président du conseil le 24 novembre dernier, au moment où le départ soudain de M. Chênevert a été annoncé. Gregory Hayes a pour sa part quitté le poste de chef des services financiers pour succéder à Louis Chênevert, 57 ans, qui a été à la tête du fabricant de moteurs à réaction et de systèmes de climatisation au cours des six dernières années.

«Ce n'était pas une crise», a affirmé M. Kangas dans le cadre de remarques relayées par John Moran, porte-parole de United Technologies. «C'était simplement un problème et une préoccupation

grandissants qui ont fait que, sur recommandation du conseil, j'ai discuté avec Louis de ses priorités, à la fois sur le plan personnel et professionnel.»

La déclaration de M. Kangas a permis d'étoffer les étapes qui ont mené au départ à la retraite de M. Chênevert. Initialement, United Technologies n'avait donné aucune raison pour justifier le changement et avait affirmé qu'il n'était aucunement lié au rendement financier de l'entreprise. La société prépare actuellement un nouveau moteur important au sein de son unité Pratt & Whitney. De plus, elle fait face à de nombreux défis dans le cadre de l'expansion chinoise d'Otis, son entreprise d'ascenseurs.

«Après examen, Louis a conclu que l'entreprise était en bonne position, qu'elle avait un excellent candidat au titre de PDG et qu'il était temps pour lui de se retirer», selon Edward Kangas.



PHOTO ARCHIVES ASSOCIATED PRESS
Louis Chênevert, ex-PDG de la société United Technologies

M. Chênevert n'a pas répondu aux nombreuses requêtes de commentaires depuis son départ survenu après 22 ans de carrière au sein de l'entreprise. En 2012, il a dirigé l'achat de Goodrich, un fabricant d'équipement d'aviation, au coût de 16,5 milliards US - la plus importante

transaction impliquant United Technologies - et a restructuré l'entreprise autour des services de construction et d'aérospatiale.

Une visite de yacht?

Le *Wall Street Journal* a indiqué, le 5 décembre, que le départ de M. Chênevert s'était produit rapidement après un voyage à Taiwan lors duquel il a constaté l'état de progression des travaux sur son yacht de 34 mètres (110 pieds). Le leadership de M. Chênevert avait été affaibli par un conseil d'administration et des hauts dirigeants de la société préoccupés par son attention trop marquée sur des intérêts extérieurs, dont le bateau, a indiqué le *Journal*, citant différentes personnes sans les identifier.

Chênevert et sa femme Debra sont impliqués auprès du Smilow Cancer Hospital, du Connecticut Children's Medical Center et du Greater Hartford Arts Council. Ils font

également partie de la liste des donateurs annuels d'au moins 50 000\$US de la Tocqueville Society de United Way.

En 2013, M. Chênevert s'est vu attribuer le prix annuel de l'Appeal of Conscience Foundation, un groupe qui défend la liberté de religion.

Avant même de devoir vivre la période de transition qu'exige la nomination d'un nouveau PDG, United Technologies faisait face au défi de stimuler la croissance de certaines unités, dont celle de Pratt & Whitney. Ancien dirigeant chez Pratt, M. Chênevert était considéré comme un important vecteur de développement d'un nouveau réacteur à réducteur qui a coûté plus de 1 milliard US à produire.

La dépense a pesé sur les perspectives de rendement de United Technologies, selon Cai Von Rumohr, analyste chez Cowen Group, de New York, une entreprise de notation des actions.

Pratt a essuyé deux revers importants cette année en lien avec ses moteurs. En mai, un incendie s'est déclaré dans un prototype de réacteur à réducteur, monté dans un avion à réaction d'essai de la C-Series de Bombardier. Un mois plus tard, l'explosion d'un moteur différent, monté dans un avion d'attaque interarmées F-35 de Lockheed Martin Corp., a cloué au sol tous les appareils de la flotte.

Petit rebond à la Bourse de Toronto



PHOTO ALKIS KONSTANTINIDIS, REUTERS

La Bourse d'Athènes (dont on voit l'entrée) a plongé de plus de 12 %, alors qu'un vote anticipé du Parlement pour la présidentielle risque de précipiter un nouveau scrutin législatif, pour lequel la gauche radicale est favorite.

AGENCE FRANCE-PRESSE ET LA PRESSE CANADIENNE

REVUE BOURSIÈRE

La Bourse de Toronto a clôturé en hausse hier, les secteurs liés aux matières premières ayant enregistré des gains après les lourdes pertes des derniers jours attribuables au plongeon du cours du pétrole et à d'autres inquiétudes économiques.

L'indice composé S & P/TSX a gagné 51,56 points pour terminer la séance avec 14 195,73 points.

Le dollar canadien s'est pour sa part apprécié de 0,32 cent US à 87,41 cents US.

Le cours du pétrole brut a avancé de 77 cents US, à 63,82\$US le baril, à la Bourse des matières premières de New York, après avoir cédé lundi près de 3\$US.

Le secteur de l'énergie a retrouvé un peu de vigueur, avec un gain de 1,9 %, alors que les titres du secteur financier poursuivaient leur glissade, perdant 0,3 %. L'action de Talisman Energy a bondi de 11,9 % et celle de Suncor a pris 1 %.

Wall Street a fini en ordre dispersé, les investisseurs s'interrogeant sur les conséquences de la chute des cours du pétrole et s'inquiétant de la situation hors des États-Unis: le Dow Jones a perdu 0,29 % et le NASDAQ a gagné 0,54 %.

Selon des résultats définitifs, l'indice Dow Jones a cédé 51,28 points, à 17 801,2 points, et le NASDAQ, à dominante technologique, a pris 25,78 points, à 4766,47 points.

L'indice élargi S & P 500 a reculé de 0,02 %, ou 0,49 point, à 2059,82 points.

Les indices avaient tous commencé nettement dans le rouge, mais ils se sont plus ou moins repris dans l'après-midi.

Dopé par les valeurs technologiques, le NASDAQ a même fini dans le vert.

La place new-yorkaise a été refroidie par la chute de plus de 5 % de la Bourse de Shanghai, où l'annonce d'un durcissement des règles sur la manière dont les investisseurs peuvent se financer a précipité les prises de bénéfices après plusieurs séances de hausse.

La Bourse d'Athènes a également plongé, de plus de 12 %, alors qu'un vote anticipé du parlement pour la présidentielle risque de précipiter un nouveau scrutin législatif, pour lequel la gauche radicale est favorite.

À Toronto, le secteur de l'énergie a retrouvé un peu de vigueur, avec un gain de 1,9 %, alors que les titres du secteur financier poursuivaient leur glissade, perdant 0,3 %.

Les investisseurs américains attendent en outre avec fébrilité l'issue de la réunion du comité de politique monétaire (FOMC) de la Réserve fédérale (Fed), le 17 décembre, et les possibles indices d'un relèvement précoce de ses taux d'intérêt, actuellement à un très bas niveau.

«Certains craignent que le FOMC retire la mention d'une "période de temps considérable" [pour le maintien des taux bas] employée dans ses précédentes publications», a noté William Lynch.

Parmi les valeurs, le laboratoire pharmaceutique américain Merck a été sanctionné (-3 %), les marchés estimant qu'il avait surpayé le rachat annoncé la veille du spécialiste des antibiotiques Cubist, qui a de son côté terminé en forte baisse de 4,74 %.

AVIS LÉGAUX - APPELS D'OFFRES - SOUMISSIONS - ENCANS

Appels d'offres

Montréal

Direction générale adjointe - Services institutionnels
Service de l'approvisionnement

Des soumissions sont demandées et devront être reçues, avant 14 h à la date ci-dessous, au Service du greffe de la Ville de Montréal à l'attention du greffier, 275, rue Notre-Dame Est, bureau R-134, Montréal (Québec) H2Y 1C6 pour: Catégorie: Biens et services

Appel d'offres: 14-13736

Descriptif: Fourniture d'automobiles, version berline d'une cylindrée égale ou inférieure à 1,8 litre ainsi que des véhicules hybrides de marque Toyota Prius C - Ententes d'approvisionnement 4 ans

Date d'ouverture: 19 janvier 2015

Dépôt de garantie: Aucun

Renseignements: Renée Veillette, agente d'approvisionnement: 514 872-1057

Appel d'offres: 14-13716

Descriptif: A88 / A59 - Acquisition et installation de rayonnage pour les bibliothèques Saul-Bellow et Benny de la Ville de Montréal

Date d'ouverture: 14 janvier 2015

Dépôt de garantie: Aucun

Renseignements: Roxana D. Racasan Oancea, agente d'approvisionnement: 514 872-6717

Appel d'offres: 14-13349

Descriptif: Traitement par compostage de résidus verts et de résidus mélangés 2015-2017

Date d'ouverture: 12 janvier 2015

Dépôt de garantie: 50000\$, Cautionnement et/ou chèque visé

Renseignements: Sonia Bedder, agente d'approvisionnement: 514 872-5514

Catégorie: Services professionnels

Appel d'offres: 14-14035

Descriptif: Services professionnels en architecture et ingénierie pour la mise en œuvre de divers projets de protection et de mise aux normes de bâtiments industriels et corporatifs

Date d'ouverture: 7 janvier 2015

Dépôt de garantie: Aucun

Renseignements: Tanya Dupuis, agente d'approvisionnement: 514 872-6664

Documents: Les documents relatifs à ces appels d'offres seront disponibles à compter du 10 décembre 2014. Les personnes et les entreprises intéressées par ce contrat peuvent se procurer les documents de soumission en s'adressant au Service électronique d'appels d'offres (SEAO) en communiquant avec un des représentants par téléphone au 1 866 669-7326 ou au 514 856-6600, ou en consultant le site Web www.seao.ca. Les documents peuvent être obtenus au coût établi par le SEAO. Chaque soumission doit être placée dans une enveloppe cachetée et portant l'identification fournie en annexe du document d'appel d'offres. Les soumissions reçues seront ouvertes publiquement dans les locaux du Service du greffe à l'Hôtel de ville, immédiatement après l'expiration du délai fixé pour leur réception. La Ville de Montréal ne s'engage à accepter ni la plus basse ni aucune des soumissions reçues et n'assume aucune obligation de quelque nature que ce soit envers le ou les soumissionnaires. Montréal, le 10 décembre 2014

Le greffier de la Ville
M^e Yves Saindon

AÉROPORTS DE MONTRÉAL

APPEL D'OFFRES

4D-1098/8040-14-170

Achat de luminaires au LED - Agrandissement de la jetée internationale à l'Aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal

Les soumissionnaires peuvent obtenir plus d'informations sur cet appel d'offres en visitant le site Internet d'ADM à www.admt.com.

Appel d'offres

Montréal

Direction générale adjointe - Services institutionnels
Service de l'approvisionnement

Appel d'offres: 14-13497

SPVM - Chemises d'uniforme

L'ouverture des soumissions prévue pour le 15 décembre 2014 est reportée au 19 janvier 2015 à 14 h dans les locaux du Service du greffe de l'Hôtel de ville.

Montréal, le 10 décembre 2014

Le greffier de la Ville
M^e Yves Saindon

Parc Jean-Drapeau

Appel d'offres

20141248

SERVICES PROFESSIONNELS EN INGÉNIERIE DE STRUCTURE, MÉCANIQUE ET ÉLECTRICITÉ POUR RÉALISER LES ÉTUDES, PLANS, DEVIS ET SURVEILLANCE DES TRAVAUX LIÉS AU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATION

Les documents de cet appel d'offres pourront être obtenus par le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) à partir du jeudi 11 décembre en consultant le site Internet www.seao.ca. Les documents seront obtenus au coût établi par le SEAO.

Les soumissionnaires peuvent également obtenir plus d'informations sur cet appel d'offres en visitant le site Internet de la SPJD www.parcjeandrapeau.com

Parc Jean-Drapeau

Appel d'offres

20141249

SERVICES PROFESSIONNELS EN INGÉNIERIE CIVIL ET EN TRANSPORT POUR RÉALISER LES ÉTUDES, PLANS, DEVIS ET SURVEILLANCE DES TRAVAUX LIÉS AU PROGRAMME TRIENNAL D'IMMOBILISATION

Les documents de cet appel d'offres pourront être obtenus par le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) à partir du jeudi 11 décembre en consultant le site Internet www.seao.ca. Les documents seront obtenus au coût établi par le SEAO.

Les soumissionnaires peuvent également obtenir plus d'informations sur cet appel d'offres en visitant le site Internet de la SPJD www.parcjeandrapeau.com

Médias Québecor discute pour vendre Sun News

Québecor négocierait actuellement pour vendre la chaîne de télé Sun News à ZoomerMedia, selon le site web spécialisé de télécoms Cartt, qui cite deux sources au courant des négociations. ZoomerMedia, une entreprise ontarienne inscrite à la Bourse de Toronto, aurait présentement une fenêtre exclusive pour négocier avec Québecor la vente de Sun News, une chaîne de télé d'information continue qui a perdu 14,8 millions de dollars sur des revenus de 7,9 millions en 2012-2013. Québecor n'a pas voulu confirmer ni infirmer la tenue de négociations pour Sun

News. «Nous ne commentons pas les rumeurs concernant nos actifs», dit Martin Tremblay, vice-président des affaires publiques de Québecor, qui a vendu ses journaux Sun du Canada anglais à Postmedia en octobre dernier, ce qui laisse la chaîne de télé Sun News comme seul média d'information de Québecor au Canada anglais. ZoomerMedia n'a pas fait non plus de commentaires au sujet de l'achat de Sun News. ZoomerMedia possède déjà des chaînes de télé (VisionTV, One: Body, Mind & Spirit, JoyTV et HopeTV), des stations de radio ainsi que des magazines. — Vincent Brousseau-Pouliot