

DIX ENTREPRISES QUI ONT MARQUÉ DE LA DÉCENNIE
LES MEILLEURS RENDEMENTS
...ET LES DÉCEPTIONS

p. 24

Couche-Tard, championne de la croissance



Les affaires

2,50 \$

SEMAINES DU 19 DÉCEMBRE 2009 AU 8 JANVIER 2010

LE TEMPS D'UN NOUVEAU DÉPART

Après une année éprouvante,
vous voulez améliorer votre sort ?
Les témoignages de ceux qui ont osé faire
de grands changements.
Et qui s'en portent mieux !

Un dossier de 8 pages

MANAGEMENT
Relaxez au
bureau sans
avoir l'air
paresseux p. 30

INVESTIR
Comment profiter des fêtes
pour initier vos enfants
au monde financier

p. 32

BERNARD MOONEY
La Bourse en 2010 :
Six résolutions
à prendre, sans faute !

p. 34

VOL. LXXXI, N° 49
44 PAGES



PP40064924 R08185



Un cadeau. Mille et une possibilités.

Qu'il s'agisse de choyer un ami, un parent ou un collègue, la carte-cadeau Visa* est le présent idéal pour chaque personne sur votre liste de cadeaux. Pour en savoir plus, rendez-vous à rbcbanqueroyale.com/cartecadeauvisa ou à une succursale RBC.



IMAGINEZ. RÉALISEZ.

RBC Banque Royale

© Marques déposées de la Banque Royale du Canada. RBC et Banque Royale sont des marques déposées de la Banque Royale du Canada. * Marque de commerce de la Banque Royale du Canada. * Marque déposée de Visa International Service Association, utilisée sous licence.

DITES BYE BYE AUX 2009.

L'événement
On s'emballe
pour



HONDA

Civic berline DX-A 2009

P.D.S.F de 18 290 \$

**AIR CLIMATISÉ INCLUS
(VALEUR DE 1 300 \$)**

Rabais du temps des Fêtes

4 300 \$

13 990 \$*



Accord berline LX 2009

P.D.S.F de 25 290 \$

Rabais du temps des Fêtes

4 300 \$

20 990 \$*



HONDA
VÉHICULES D'OCCASION
Certifiés

OUI, ON A FAIT
LE PLEIN

L'Association des concessionnaires Honda du Québec

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



HONDA

HONDA.CA

*Le prix est pour la Civic berline DX-A 2009 (modèle FA1629EX). Transport et préparation de 1 395 \$ en sus. Le prix est pour l'Accord berline LX 2009 neuve (modèle CP2E3AD). Transport et préparation de 1 550 \$ en sus. Les frais de RDPRM (jusqu'à 46 \$), taxes et droits, assurances, immatriculation et frais d'administration (le cas échéant) sont en sus. Offres valides seulement pour les résidents du Québec chez les concessionnaires Honda du Québec participants. Le concessionnaire peut vendre ou louer à prix moindre. Photos à titre indicatif seulement. Offre d'une durée limitée sujette à changement sans préavis par le manufacturier. Valable sur les véhicules en inventaire seulement. Voyez votre concessionnaire Honda pour plus de détails.

SOMMAIRE

tendances 9
 En manchette 10
 The Economist 16
 Les leaders de demain 18

stratégies 23
 Les entreprises qui ont marqué la décennie 24
 Vision durable 26

investir 31
 Comment initier vos enfants au monde financier 32
 Questions et réponses 35
 À surveiller 37

Chroniqueurs
 René Vézina 6
 Jean-Paul Gagné 8
 Bernard Mooney 34

Tableaux
 Les marchés 38
 Baromètre des ressources 39
 Le Top 100 en Bourse 39

Services
 Annonces classées 40
 Carrières 40
 Abonnements : 1 800 361-7215

« Un plan B, c'est une police d'assurance pour l'échec »

Mario Dumont. L'ex-politicien est convaincu d'avoir pris la bonne décision en changeant de carrière.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Dossier spécial Nouveau départ

Comment vous sentez-vous aujourd'hui ?

Très heureux. J'ai la certitude d'avoir fait le bon choix en me retirant de la politique après une vingtaine d'années. Je ne suis pas surpris. Quand un changement se fait attendre, c'est d'autant plus facile à faire. Je suis en général quelqu'un qui sait s'adapter. Je ne m'ennuie vraiment pas de la vie politique. Le

Parlement, les horaires, les fins de semaine toujours occupées, le fait de n'être jamais à la maison... il y avait pas mal de volets dont j'avais fait le tour.

Pourquoi animateur à la télévision ? Probablement parce que j'avais encore envie de parler aux Québécois. Ma vie m'a permis de connaître le Québec par coeur, je me disais que cela pouvait être intéressant d'en faire bénéficier les Québécois. D'ailleurs, le pouvoir de l'animateur d'une émission de télévision est un peu comparable au pouvoir de chef de l'opposition. C'est le pouvoir de mettre certains sujets à l'avant-plan. Les deux ont un mot à dire sur l'actualité.

Vous rêviez de devenir premier ministre du Québec. Vous avez échoué. Quelle a été votre réaction ?

C'est une déception que j'ai eue lors de l'élection de 2007, et non pas celle de 2008. Je savais qu'en ne gagnant pas cette élection, nous étions mal pris. Quand vous gagnez du *momentum* et que vous perdez, vous avez un problème, parce qu'après, c'est le retour de la vague. C'est un deuil que j'ai fait progressivement. Ce n'est pas une chose à laquelle je pense au quotidien aujourd'hui.

Craignez-vous maintenant un échec en tant qu'animateur à la télévision ? Avez-vous un plan B ?

La télévision, c'est très exigeant. D'une saison à l'autre, les gens ne sont jamais sûrs de rien. Je ne travaille pas avec un plan B. Un plan B, c'est une police d'assurance pour l'échec. Cela veut dire que vous n'êtes plus engagé dans ce que vous faites.

Avez-vous un conseil à donner à un entrepreneur, par exemple, qui songe à vendre son affaire et à tenter l'aventure d'une nouvelle carrière ?

Il y a une règle qui me semble universelle. Quand on a fait le tour du jardin, qu'on sent que l'expérience ne sera pas agréable, qu'on n'a plus de patience ou qu'on manquera de tout pour bien faire, il faut savoir s'autodiagnostiquer pour ne pas traîner. Moi, je sais très bien que si j'étais resté en politique, je n'aurais pas passé une belle année. Mon instinct me dit que si vous n'avez plus envie de faire quelque chose, il vaut mieux aller faire autre chose. ■

(CV)

Nom : Mario Dumont
Âge : 39 ans
Lieu de naissance : Cacouna (Rivière-du-Loup)
Fonction : Animateur
Entreprise : V
 Ancien chef de l'Action démocratique du Québec, il a mis un terme à sa carrière politique en mars 2009. Titulaire d'un bac en économie de l'Université Concordia, il a sa propre émission d'affaires publiques, à V.



[Photo : Gilles Delisle]

Arrivez-vous à décrocher ?
 - Alain Samson

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



Corporation des approvisionneurs du Québec
 STRATÉGIQUES • PROFESSIONNELS • ÉTHIQUES



Principale source de formation et de perfectionnement des professionnels en gestion de la chaîne d'approvisionnement au Québec, la Corporation offre plusieurs formations dont :

La Corporation des approvisionneurs du Québec : MAÎTRE D'ŒUVRE EN GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT AU QUÉBEC

La Corporation des approvisionneurs du Québec encadre la pratique des approvisionneurs professionnels au Québec et assure le développement professionnel des gestionnaires œuvrant en approvisionnement. Elle veille à promouvoir et à favoriser l'implantation des meilleures pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein des entreprises québécoises afin que la valeur stratégique de l'approvisionnement puisse contribuer pleinement à l'essor et à l'accroissement de la compétitivité des entreprises.

NIVEAU TECHNIQUE

Certificat national en gestion de l'approvisionnement offert à temps partiel :

- > 4 cours de 39 heures et 6 séminaires de 2 jours
- > Offert en classe, en soirée et en ligne
- > Du 18 janvier au 23 avril 2010

NIVEAU STRATÉGIQUE

Programme de leadership en gestion stratégique de la chaîne d'approvisionnement menant au titre d'approvisionneur professionnel agréé :

- > 8 modules et 6 ateliers
- > Offert à temps partiel le soir et la fin de semaine
- > En classe ou en ligne
- > Du 18 janvier au 23 avril 2010

SERVICE AUX ENTREPRISES ET FORMATION CONTINUE

> 55 formations disponibles dont :

- Négociation stratégique
- Gestion des stocks et des inventaires
- Réingénierie de la chaîne d'approvisionnement
- Approvisionnement international
- Appels d'offres et gestion de contrats
- Approvisionnement public et municipal
- Gestion de la relève dans le secteur public
- Éthique en approvisionnement
- Approvisionnement durable
- Etc.

Pour informations : 1 800 977-1877 ou www.caq.qc.ca

rendez-vous

Toute l'équipe
vous souhaite
de très
joyeuses
Fêtes !

Les Affaires prend une pause. Nous serons de retour avec l'édition du 9 janvier 2010. Suivez l'actualité des affaires en direct sur *LesAffaires.com*.

Cette semaine sur **lesaffaires.com**

L'ÉCONOMIE EN 2010

La boule de cristal des experts

L'équipe de *LesAffaires.com* a consulté plusieurs experts pour connaître leurs prévisions sur l'évolution de l'or, du pétrole, du dollar canadien, des marchés boursiers, de l'économie québécoise et de l'emploi en 2010. Visionnez également notre entrevue Perspectives 2010, au cours de laquelle le gestionnaire Stephen Jarislowsky donne son opinion sur plusieurs sujets d'intérêt pour tous investisseurs avisés.

19 décembre

L'innovation et ses retombées pour Montréal

Quels sont les bienfaits de l'innovation sur le développement économique de Montréal ? Suivez notre couverture du débat organisé sur ce thème par la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Visionnez aussi notre entrevue avec la panelliste Monique Savoie, présidente et fondatrice de la Société des arts technologiques. Sur lesaffaires.com/avantgarde

19 décembre

La culture comme outil à l'étranger

La connaissance de la culture d'un partenaire d'affaires est l'élément le plus important du succès d'un leader qui veut percer un marché étranger. Ne manquez pas notre dossier, qui porte sur les principaux éléments socioculturels que tout entrepreneur à l'étranger devrait connaître.

Sur urgenceleadership.lesaffaires.com

28 décembre

Nos personnalités québécoises de l'année

Plusieurs personnalités ont marqué 2009 grâce à leur vision éclairée des affaires, aux décisions audacieuses qu'ils ont prises ou à leur conduite des affaires. Nous vous présentons un diaporama qui met en vedette ceux et celles qui ont fait une différence durant les 12 derniers mois, tels que vus par l'illustrateur Pierre Micho.



Nos événements

18, 19 et 20 janvier 2010

Hôtel Omni Mont-Royal, Montréal

Entretien industriel : conjuguer fiabilité et rendement en période d'austérité

Chaque dollar compte, surtout maintenant. Or, la maintenance est un maillon critique de la rentabilité des entreprises. Venez découvrir comment intervenir sur des facteurs comme les délais de réparation, la durée de vie de l'équipement, le taux de rejet, l'excès de maintenance et les arrêts non planifiés afin d'abaisser les coûts et réduire les pertes.

Vous bénéficierez de l'expérience et de l'expertise de conférenciers de haut niveau :

BOMBARDIER AÉRONAUTIQUE • HARLEY-DAVIDSON USA • HORIZON MILLING (EX-FARINE ROBIN HOOD) • BM CANADA • J.C. SAVARD CONSULTANTS • FUJITSU CANADA • SCHERING-PLOUGH CANADA • THOMAS & BETTS • TECO-BLOC • ROCHE

Des outils pratiques à appliquer dès votre retour au travail !

26 et 27 janvier 2010

Hyatt Regency, Montréal

Diminuez les coûts et les effets de l'absentéisme

Trouvez des solutions à ces défis :

- Les retours au travail : comment tenir compte des besoins des employés ?
- Les gestionnaires de premier niveau : pris entre l'arbre et l'écorce !
- Mesurer le rendement de l'investissement (ROI) des initiatives en matière d'absentéisme
- La prévention des cas de maladie mentale

Avec la participation de :

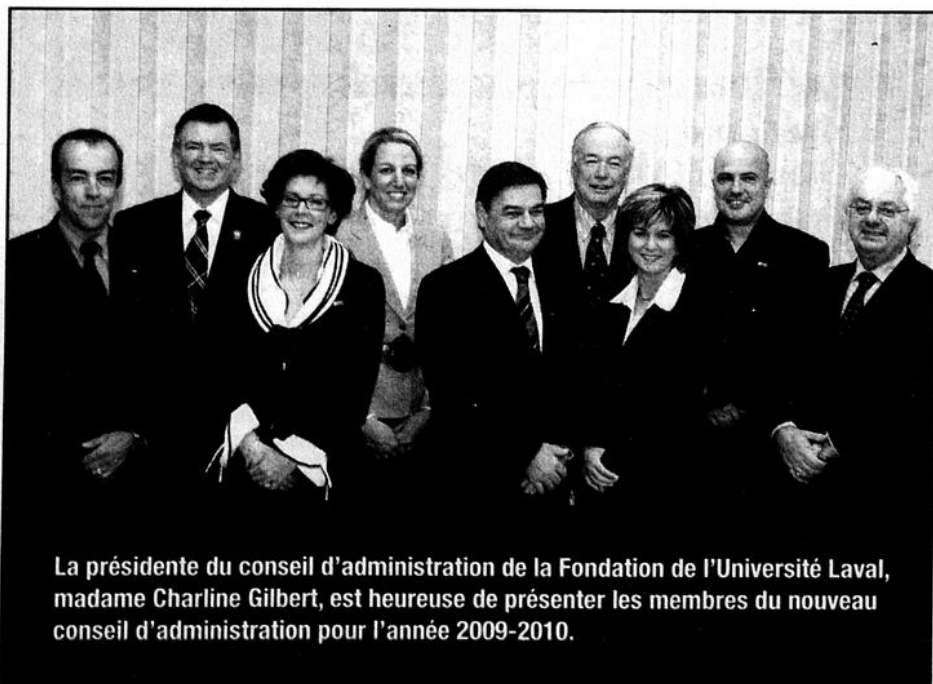
CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC • CSSS POINTE-DE-L'ÎLE • FINANCIÈRE SUN LIFE • L-IPSE SERVICES CONSEIL • ACTI-MENU • AON CONSEIL • CSSS DES SOMMETS • LES CONSULTANTS LONGPRÉ & ASSOCIÉS • ALIA CONSEIL • CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE COMMODUS • ACETIA

Pour toute information au sujet de nos événements et pour vous inscrire :
www.lesaffaires.com/evenements
514 392-4116

evenements@lesaffaires.com

Renseignez-vous sur nos tarifs de groupe avantageux !

APPELEZ-NOUS > Publicité : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479 Services aux abonnés : 1 800 361-7215



La présidente du conseil d'administration de la Fondation de l'Université Laval, madame Charline Gilbert, est heureuse de présenter les membres du nouveau conseil d'administration pour l'année 2009-2010.

De gauche à droite : Gaétan Samson, chef de service, SNC-Lavalin inc., Génie civil, 1980; Marc Pelchat, doyen, Faculté de théologie et de sciences religieuses, Université Laval, Théologie, 1973; Charline Gilbert, présidente du conseil, gestionnaire de portefeuille, RBC Dominion valeurs mobilières inc., Administration, 1984; Mélanie Boyer, chef d'équipe senior, Certification et services consultatifs aux entreprises, Ernst & Young, Administration, 1995; Michel Tremblay, vice-président exécutif, Placements, Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc., Actuariat, 1977; Denis Brière, membre invité, recteur, Université Laval, Génie forestier, 1972; Chantal Arguin, présidente-directrice générale, Groupe Trifide inc., Géomatique, 1990; Éric Bauce, vice-recteur exécutif et au développement, à l'administration et aux finances, Université Laval, Génie forestier, 1984; Jean-François Fournier, avocat, Rivard Fournier, Avocats, Droit, 1977.

Absents de la photo : Nancy Chamberland, directrice de la coordination des négociations, Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux, Droit, 1979; Claude Dussault, président du conseil, Intact Corporation financière, Actuariat, 1975; Claude Gauvin, vice-président du conseil, associé, Raymond Chabot Grant Thornton, Administration, 1972; Josée Germain, vice-rectrice à l'administration et aux finances, Université Laval, Administration, 1982; Florent Paquet, administrateur, Chimie, 1968.

Invités : Sylvie Brillon, secrétaire corporatif, vice-présidente, dons majeurs, Fondation de l'Université Laval; Jacques Faillé, président-directeur général, Fondation de l'Université Laval, Actuariat, 1970.

www.ful.ulaval.ca

UNIVERSITÉ
LAVAL

La Fondation

Villas et hôtel de luxe

Les Rémillard s'offrent un complexe de villégiature de 500 millions à la Barbade

La famille Rémillard, de Montréal, surtout connue comme étant propriétaire de l'entreprise qui a acquis l'ex-TQS, devenue V, allongera 500 millions de dollars pour relancer un chic complexe de villégiature à la Barbade, a appris *Les Affaires*.

« Nous finalisons les détails du contrat. Les travaux devraient reprendre pendant les premiers mois de 2010 », a confirmé André Marier, directeur de projet chez Corporation Maybach, la société de Lucien Rémillard et de ses fils Maxime et Julien, qui est engagée dans la transaction. Maybach deviendra le seul actionnaire du complexe.

Le projet, initié en 2006 par un autre promoteur, a connu des ratés et la construction a été interrompue en février, alors que l'immeuble venait tout juste de sortir de terre.

Selon M. Marier, le projet compte 35 villas de 15 millions chacune et un hôtel Four Season de grand luxe d'une centaine de chambres. Le journal local, Barbados Advocate, affirme que le célèbre compositeur de comédies musicales britannique Andrew Lloyd Webber (*Jésus Christ Superstar, Evita, Cats* et



Maybach sera le seul actionnaire du complexe de villégiature de 35 villas (notre photo).

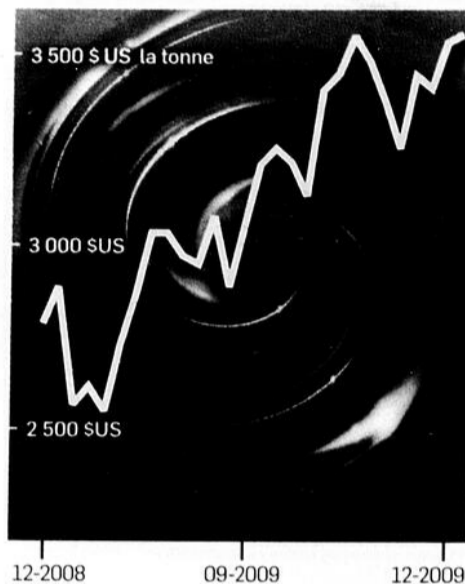
Le Fantôme de l'opéra) a déjà acheté sa villa. La famille Rémillard détient l'Hôtel St-James, à Montréal, et RCI Environnement, qui possède des sites d'enfouissement de déchets. **D. Froment**

Matières premières

Hausse du cacao : le chocolat n'y échappe pas

Amateurs de chocolat, faites des réserves d'ici le 31 décembre si vous ne voulez pas payer plus cher. En effet, dès le 1^{er} janvier, les prix seront majorés de 6 à 10 % pour l'ensemble des marques distribuées au Québec, en raison d'une flambée sans précédent des prix du cacao sur les marchés boursiers. Cette semaine, il valait autour de 3 400 \$ US la tonne métrique, après une année en dent de scie, caractérisée par des guerres féroces que se livrent les géants Kraft (propriétaire de Milka, Côte d'Or, Suchard, et Toblerone et qui essaie de racheter Cadbury pour 17 milliards de dollars), Hershey, Lindt, Nestlé et Ferrero, l'inventeur du Nutella. « Kraft vient de nous annoncer une augmentation de ses prix de 6 % dès le 1^{er} janvier », dit André Clémence, président du distributeur Euro-Excellence, qui importe quelque 400 tonnes de chocolat par an, dont les marques Côte d'Or et Valrhona, une maison française qui annonce de son côté des hausses de 10 % de son prix de gros. « Il y a eu de la spéculation sur le cacao, explique-t-il, son prix a presque doublé cette année pour atteindre un record de 30 ans. » La matière première est d'autant plus en demande que les consommateurs achètent davantage de chocolat de qualité qui contient plus de 70 % de cacao. « On observe cette année des hausses de 15 à 20 % des ventes des marques de pre-

Le cours du cacao s'emballa



mière qualité », dit M. Clémence.

Autre tuile pour les amateurs de douceurs chocolatées, le prix de la pistole, qui sert à confectonner le chocolat de luxe, « augmente aussi sans arrêt », dit Camille Bilodeau, propriétaire de La Fée Cabosse, sur la Rive-Sud de Québec, « ce qui a un impact sur le prix au détail ». **M. Turenne**

Les sociétés dont on parle

Adecco.....11	Dollarama.....37	Osisko.....37
Air Canada.....38	Domtar.....24, 25	Pages Jaunes.....37
Akoha.....27	Enerkem.....26	Quebecor World.....35
Alim. Couche-Tard.....24, 25	Financière Manuvie.....37	RCI Environnement.....5
Amaro.....7	Garda World.....38	RCM (Groupe).....26
AOL.....16	Garda.....24, 25	Rona.....24, 25
Astral Media.....24, 25	General Electric.....37	Saputo.....24, 25
Astral Media.....37	Gestion ACE Aviation.....38	SC Johnson.....26
Bombardier.....37	Le Scorpion masqué.....10	Semafo.....38
CAE.....24, 25	Limited Brands.....23	Softballperformance.com.....11
Canadian Solar.....26	Metro.....38	Suncor.....37
CN.....37	Microsoft.....16	Sunenergy.....26
Corporation Maybach.....5	Molson Coors.....24, 25	Time Warner.....16
CRC-Sogema.....12	Nortel.....35	Verizon Communications.....37
Danone.....9	Orthex Canada.....10	Yahoo.....16

AUGMENTEZ VOS VENTES

AVEC ROGER ET SIMON ST-HILAIRE
FORMATEURS ET CONFÉRENCIERS

38^e année
235 000
personnes l'ont fait et ont vu la différence !

Vente stratégique^{MD}

Vous apprendrez comment... **2 JOURS**
495 \$
Conclure la vente
Répondre aux objections
Justifier vos prix/honoraires
Qualifier vos prospects Québec : 11-12 jan. 10 / 11-12 fév. 10
Argumenter avec aplomb Montréal : 14-15 jan. 10 / 1er - 2 fév. 10 / 18-19 fév. 10
Mieux communiquer
Gérer votre temps/clientèle
Prospecter

Relation avec la clientèle

Vous apprendrez comment... **1 JOUR**
250 \$
Traiter les plaintes
Fidéliser votre clientèle Québec : 10 fév. / 24 mars 2010
Communiquer avec tact Montréal : 13 jan. 2010 / 17 fév. 2010
Utiliser le téléphone, les courriels
Améliorer votre image
Maintenir votre motivation

Vente au détail 1 JOUR | 250 \$

Québec : 09 fév. / 18 mai 2010 Montréal : 16 fév. / 19 mai 2010

Gérance de vente 3 JOURS | 795 \$

Québec : 19-20-21 avr. 2010 Montréal : 23-24-25 fév. 2010

Conférences et séminaires privés disponibles

Cours de vente
Roger St-Hilaire

1-800-463-7246
514 673-1124 • 418 626-7498

FORMATEURS AGRÉÉS
À EMPLOI-QUÉBEC

« Vendre c'est votre affaire.
Vous aider à le faire.
C'est notre affaire! »

www.rogersthilaire.com

Séminaires approuvés par la Chambre de la sécurité financière et la Chambre de l'assurance de dommages. Membre de l'Association canadienne des conférenciers professionnels

Skiez pour la bonne cause

Le défi Ski4CARE
au profit de CARE Canada

Le mercredi 13 janvier 2010
à partir de 9h00

Station de ski Mont-Avila
www.montavila.com

Ne manquez pas votre chance de participer à cette activité bénéfique qui changera la vie de milliers de personnes en Haïti : pour chaque dollar amassé, l'ACDI triplera le montant de notre récolte pour financer un projet de santé !

Les places sont limitées • Inscrivez-vous dès maintenant !

Pour plus de renseignements, composez le : **514 443-3898**
ou écrivez-nous à : evenements@care.ca • www.care.ca

Un événement présenté par

CASINO MONT-REMY

chronique



René Vézina

rene.vezina@transcontinental.ca

En 2010, mettons fin au syndrome du voisin gonflable

Dossier spécial
Nouveau départ

Dans son plus récent film (*Capitalism : A Love Story*), Michael Moore présente une annonce publicitaire diffusée à la télé américaine en 2007 et qui,

à elle seule, symbolise toute la dérive à l'origine de la crise qui a secoué la planète. La première séquence montre un homme sûr de lui qui dit « Je possède une banque ». Deuxième séquence, il ajoute : « Ma banque, c'est ma maison » ! Autrement dit, elle lui sert, ou plutôt lui servait, de guichet automatique. La belle vie ! À crédit, bien sûr...

C'est précisément ce recours excessif à l'endettement qui a provoqué la ruine de millions de ménages américains. En réhypothéquant régulièrement leur résidence pour financer leur train de vie, ils se sont « peints dans le coin ». Pareil stratagème fonctionne tant que les prix de l'immobilier grimpent, mais quand ils s'affaissent, le piège se referme.

Aux États-Unis, on estime maintenant que près du quart des hypothèques courantes valent plus cher que la propriété qu'elles ont servi à acheter. Tôt ou tard, le créancier va s'impatienter. Un million de familles américaines ont ainsi dû remettre les clés de leur maison en 2008 et ont été contraintes de trouver un logement de fortune. « La décadence d'une société », résume Yvan Allaire, président du conseil de l'Institut pour la gouvernance des organisations privées et publiques, dans son livre *Black Markets and Business Blues*, un ouvrage coécrit avec Mihaela Firsirotu.

Ici ? Pour différentes raisons, tant économiques que culturelles, nous n'avons pas été aussi nombreux à céder à la tentation de jouer au voisin gonflable qui achète et achète pour être aussi bien pourvu que son voisin. Au Canada, contrairement aux États-Unis, les



[Illustration : PisHier]

intérêts sur les hypothèques ne sont pas déductibles du revenu au moment de calculer l'impôt à payer. Là-bas, c'est une incitation à surhypothéquer sa résidence.

De même, les pièges du genre « hypothèques avec intérêt seulement », où le propriétaire ne rembourse jamais un sou noir sur le capital, ne sont pas permis chez nous. On en compte près de trois millions chez nos voisins du Sud... Notre rapport à l'argent et aux dettes n'est pas le même non plus. Savez-vous combien de cartes de crédit possède un Américain moyen ? Huit ! Presque deux fois plus que les Canadiens.

N'empêche, la pente est savonneuse et il ne faudrait pas grand-chose pour que nous glissions nous aussi... Plus tôt ce mois-ci, le gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney, sonnait l'alarme. Environ 6 % des ménages canadiens doivent déjà verser 40 % de leurs revenus mensuels – avant impôts – pour servir leur dette, c'est à-dire payer l'ensemble des frais qui y sont rattachés. Dans le lot, on inclut notamment le remboursement de l'hypothèque, des prêts à la con-

sommation et du solde des cartes de crédit.

Ce seuil de 40 % est considéré comme critique. Au-delà, il y a un danger réel de se retrouver en mauvaise posture. Or, les taux d'intérêt sont encore à un niveau historiquement bas. Qu'arrivera-t-il lorsqu'ils commenceront à augmenter ? Dans l'un de ses scénarios, Marc Carney voit le taux directeur de la Banque du Canada à 3,2 % en 2012, et le pourcentage de gens qui ne peuvent plus étirer l'élastique du crédit pourrait alors grimper à 8,5 %, voire au-delà. Cet endettement constitue, selon lui, la principale menace à la santé financière du pays, selon lui.

Voyons la réalité en face : nous vivons trop souvent au-dessus de nos moyens. La surconsommation est devenue courante. Et payez plus tard ! Entre les tenants de la simplicité volontaire et les dépensiers compulsifs, il doit bien y avoir un juste milieu.

On entend souvent dire que la reprise de l'économie dépend en bonne partie du retour des consommateurs, et c'est vrai. Il y a les nécessités de la vie courante, et les petits extras qu'il est naturel de s'offrir quand c'est possible. Mais de là à tomber dans l'illusion du bonheur à crédit... Comme si le mot « budget » était tombé en disgrâce !

L'année 2010 sera cruciale. La planète devrait se relever de ce qui aura été la pire récession depuis 80 ans. Cela dépendra de la capacité des gouvernements de se retirer stratégiquement du front pour commencer à régler leurs factures. Mais les citoyens ne seront pas en reste. Ils devront eux aussi équilibrer leurs finances tout en participant à l'économie, et à cet égard, les sollicitations seront aussi nombreuses. Or, pour réussir ce « nouveau départ », il nous faudra collectivement réapprendre à calculer pour vivre en fonction de nos moyens. Un passage obligé pour que 2010 puisse être l'année du réconfort. ■



De mon blogue

www.lesaffaires.com/rene-vezina



Ridicule prix Fossile

Comme le Canada ne s'est pas distingué récemment par sa détermination à réduire les émissions de gaz à effet de serre, il est de bon ton de lui tomber dessus. Le gouvernement Harper l'a probablement mérité. Mais les opérations médiatiques futiles font que d'autres coupables s'en sauvent en douce... (suite à lire sur le blogue)

Vos réactions

« Ce n'est pas la première fois que le Canada reçoit le prix Fossile, qui est malheureusement bien mérité. Au Canada, beaucoup de gens ne veulent pas voir la réalité en face. »

– Plarob

« Ce qui se passe actuellement sur le plan climatique ressemble à une grande casserole d'eau placée sur un feu. Avant de sentir que la température a changé, il se passe toujours un certain temps. »

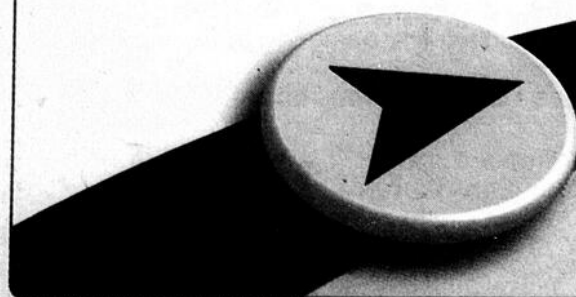
– Bberni

« Ils [ces prix] visent à convaincre la population, qui tentera de convaincre le gouvernement, qui pourrait donner l'exemple à d'autres nations. Ils font de la politique, eux aussi... »

– Roush00

Une confiance bien méritée.

Parlez-en à votre conseiller.



Fidelity
INVESTMENTS

L'œil averti

Champagne Les prix dégringolent, sauf au Québec

Bonne nouvelle pour les amateurs : le champagne se vend à rabais en raison de la baisse de la demande mondiale. Mais ne vous emballez pas trop vite : le Québec, comme l'Ontario, se trouve sur une autre planète. Les prix y sont de 15 à 20 \$ de plus qu'à Paris, Londres ou New York.

Au cours des neuf premiers mois de l'année, le nombre de bouteilles importées en Grande-Bretagne est en baisse de 33 % et de 43 % aux États-Unis, indique le *New York Times*. Conséquence : les stocks s'accroissent et les prix baissent.

Une guerre de prix fait rage en France et en Angleterre. Le magazine *Challenges* rapporte des réductions de prix allant de 10 à 30 % sur les marques les plus réputées. Le *London Evening Standard* fait état de soldes à 50 %.

Les grandes marques sabrent les prix de leurs marques moins prestigieuses, déjà peu coûteuses. C'est ainsi que le champagne à 10 euros et moins est maintenant offert dans les épicerie de l'Hexagone sous les noms Pradère, Jeanmaire ou Mercier, des marques introuvables au Québec.

À la Société des alcools du Québec, la porte-parole Linda Bouchard explique que les bouteilles vendues en ce moment ont été achetées au printemps. « Il y a un produit qu'on a réussi à avoir pour moins cher : la Veuve-Cliquot », dit-elle. À 67,75 \$. Son prix était de 73 \$ l'an dernier. S'il y a d'autres baisses de prix sur les prochains achats, les consommateurs en profiteront, assure la SAQ. **A. Dubuc**

Exportations d'eau Le robinet des embouteilleurs canadiens se tarit

Le Canada – et le Québec en particulier – est souvent considéré à l'étranger comme l'Arabie saoudite de l'or bleu grâce à ses importantes réserves d'eau potable. La réalité est tout autre depuis quelques années : les exportations canadiennes d'eau en bouteille ont dégringolé de 80 % depuis 2002, selon une étude d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Les exportations canadiennes d'eau ont commencé à croître en 1996 pour culminer à 284,3 millions de dollars en 2002. La valeur des exportations a chuté à 57,4 millions en 2007.

« L'image d'un Canada pourvu d'un environnement naturel doté d'abondantes ressources en eau pure lui donnait un avan-

tage concurrentiel, tout comme la faible valeur de la devise canadienne. Mais à mesure que le dollar canadien a augmenté, les exportations à destination des États-Unis ont reculé », expliquent les auteurs de l'étude.

Daniel Colpron, président de l'Association des embouteilleurs d'eau du Québec, montre du doigt la hausse des coûts de transport. « Une caisse de bouteilles d'eau coûte 4 \$, si les frais de transport augmentent du même montant, on devient rapidement non concurrentiel », dit-il.

Il parle en connaissance de cause. En 2002, son entreprise, Amaro, a perdu son seul client mexicain parce qu'elle ne pouvait pas absorber la hausse des frais de transport. **A. Dubuc**



Nomination à La Capitale groupe financier

Monsieur **Robert St-Denis**, président et chef de l'exploitation de La Capitale groupe financier, est heureux d'annoncer la nomination de monsieur **Mario Cusson** aux postes de vice-président exécutif de La Capitale assurances et gestion du patrimoine et président de Groupe Financier AGA.



Titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), monsieur Cusson est également comptable agréé. Il a à son actif plus de 19 années comme dirigeant d'entreprise. Il a occupé diverses fonctions stratégiques, notamment au sein d'institutions financières d'envergure. L'expérience et le leadership de monsieur Cusson permettront à La Capitale de poursuivre son développement dans le domaine des assurances collectives.

Filiale de La Capitale groupe financier, La Capitale assurances et gestion du patrimoine offre des produits d'assurances collectives et individuelles. Elle est reconnue pour son service personnalisé de même que pour ses approches novatrices telles que le programme *Viva! santé*.

Bien présente au Québec depuis près de 70 ans et, depuis 2006, au Canada, La Capitale groupe financier possède un actif de 3 milliards de dollars, compte plus de 2 400 employés et offre des produits et services financiers à la population en général ainsi qu'aux 600 000 membres du personnel des secteurs public et parapublic québécois de plus de 900 institutions.



CE N'EST PAS UNE NOUVEAUTÉ.

Les nouveautés, c'est dépassé. C'est vieux jeu, et c'est du déjà-vu.

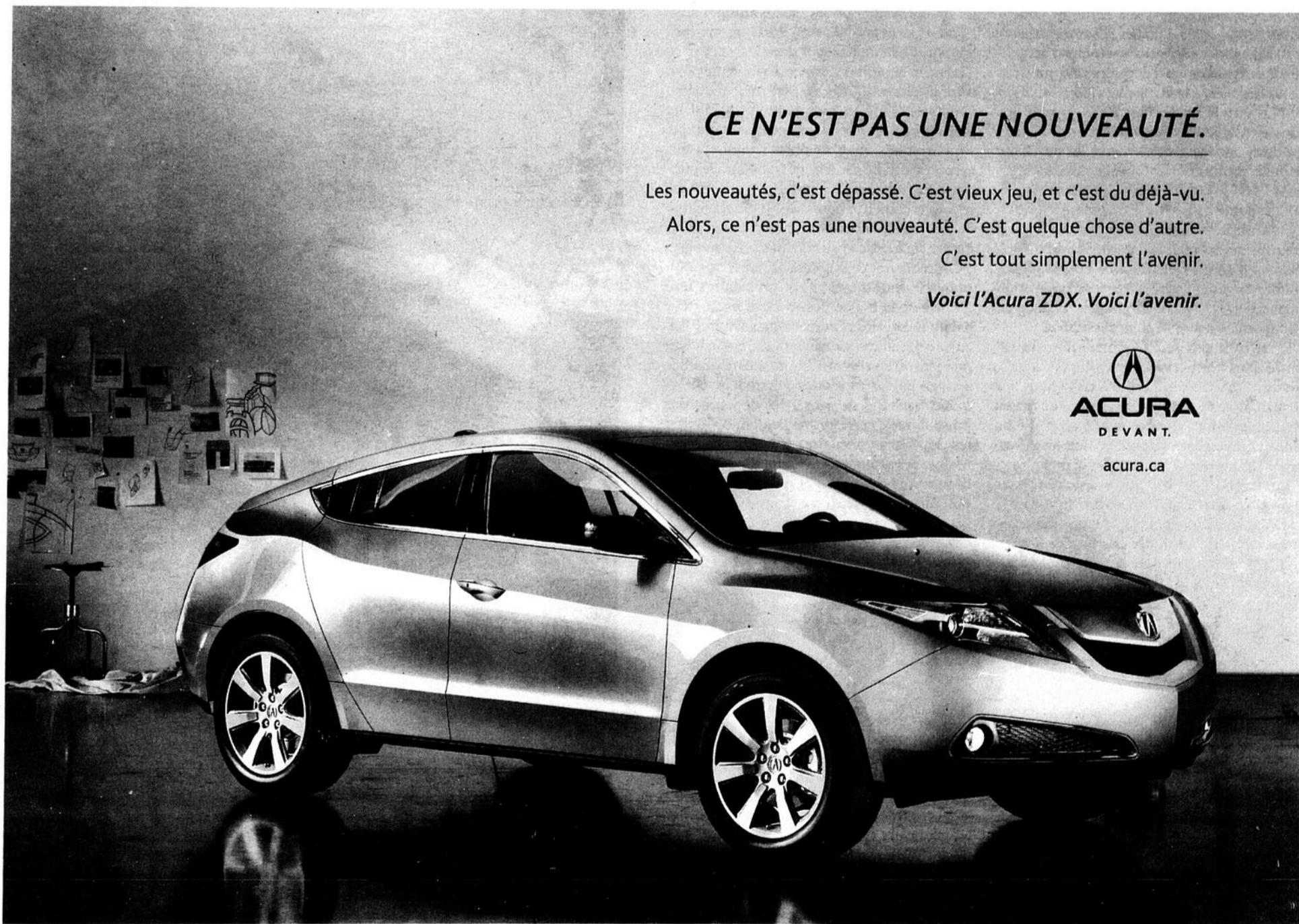
Alors, ce n'est pas une nouveauté. C'est quelque chose d'autre.

C'est tout simplement l'avenir.

Voici l'Acura ZDX. Voici l'avenir.



acura.ca



commentaire



Jean-Paul Gagné

jean-paul.gagne@transcontinental.ca

Deux défis majeurs : la dette et la santé

Le ministre des Finances du Québec, Raymond Bachand, se heurte à des écueils majeurs dans la préparation de son prochain budget.

Le premier est l'explosion de la dette publique. On fait comme si ce défi avait été réglé avec la loi sur le déficit zéro. La population semble penser que l'absence de déficit signifiait que la dette du gouvernement n'augmentait plus. Or, cela est faux, pour deux raisons.

Premièrement, parce que les profits des sociétés d'État, comme Hydro-Québec, sont consolidés dans les recettes du gouvernement; ils dégagent de l'espace qui permet au gouvernement d'emprunter et d'inscrire un déficit zéro dans son budget. Deuxièmement, les milliards qui sont empruntés pour investir dans les infrastructures ne sont pas comptabilisés dans les dépenses. Ils vont du côté de la dette. Et, croyez-le ou non, Québec songe à accroître ses investissements dans les infrastructures. Non, merci. Assez, c'est assez!

La dette brute du gouvernement (la dette du fonds consolidé du revenu + les dettes consolidées des sociétés d'État et des organismes + le passif net des régimes de retraite - l'actif du Fonds des générations) dépassera 160 milliards de dollars (G\$) à la fin de mars 2010, soit 9 G\$ de plus qu'à la fin de mars 2009 et après des hausses respectives de 3,4 G\$ et de 4,6 G\$ pour les deux années précédentes. L'an prochain, la dette croîtra de 10 G\$. Elle passera ainsi de 143,4 G\$ le 1^{er} avril 2007 à 170 G\$ au 31 mars 2011, soit une hausse de 18,6 % en quatre ans.

Et comme personne ne sonne l'alarme à l'exception de quelques porte-parole d'organismes d'affaires et de rares observateurs, le gouvernement rencontre peu d'opposition quand il parle de contribuer à la relance de l'économie en augmentant ses dettes.

Et ce n'est pas fini. Le gouvernement est entré dans une période plus difficile; il enregistrera quatre ou cinq ans de déficit sur le plan de ses opérations courantes en raison de la récession. Québec a mis en place un programme d'investissement dans les infrastructures de 37 G\$, financé par la dette.

L'aveuglement du gouvernement face à l'explosion de la dette frise l'irresponsabilité, car ses hauts dirigeants savent fort bien qu'on est en train de fabriquer une bombe à retardement. Tôt ou tard, le service de la dette rattrapera l'État québécois. Le moment où le

gouvernement ne pourra plus profiter de la baisse des taux d'intérêt pour financer ses immobilisations et renouveler sa dette à un coût plus bas approche. En effet, la remontée éventuelle des taux accroîtra inévitablement le coût du service de la dette, ce qui ajoutera encore au défi de revenir éventuellement au déficit zéro.

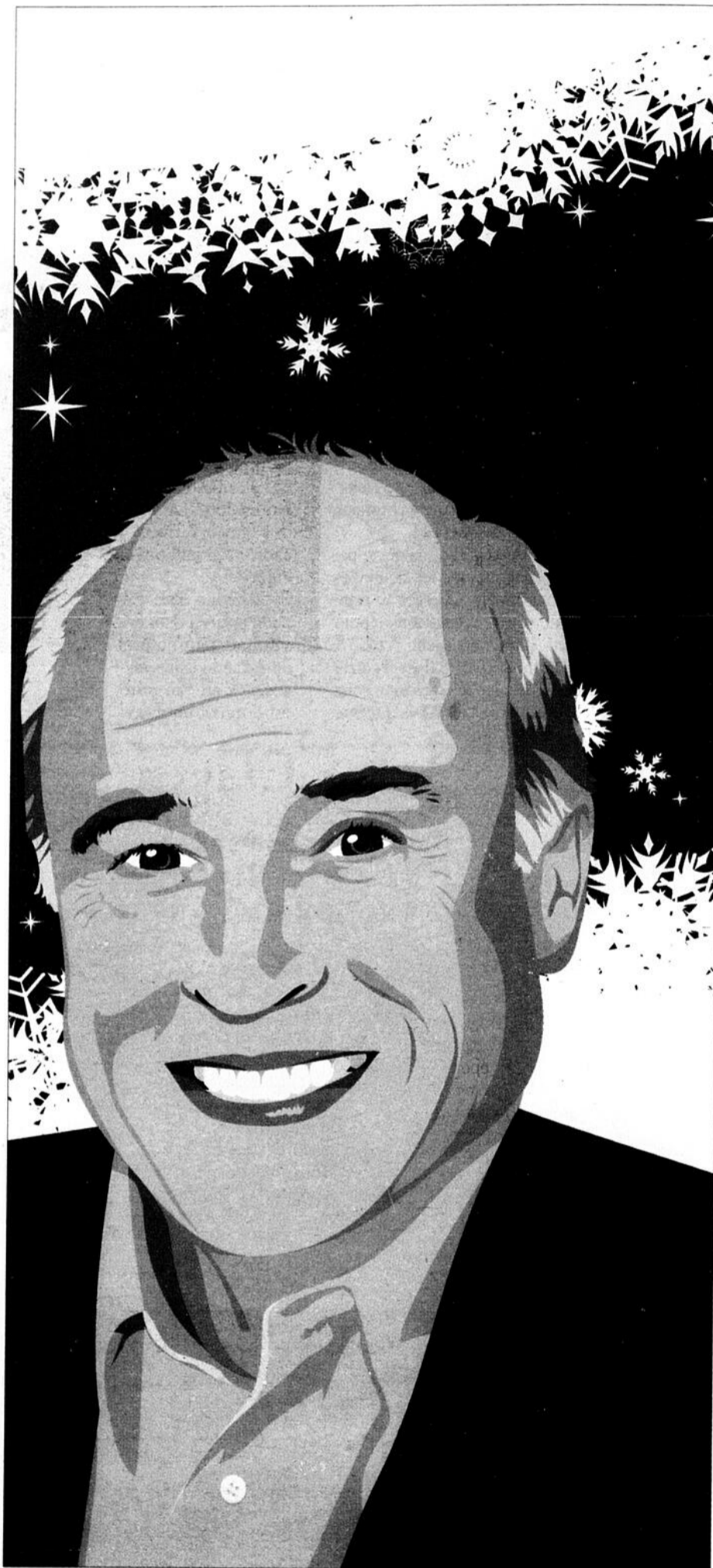
Le deuxième grand problème du gouvernement est l'explosion des dépenses de santé, qui augmentent de 6 % par an, alors que la croissance nominale moyenne de l'économie est de 4 %, un rythme qui pourrait même baisser en raison de la diminution de la main-d'œuvre disponible qui se produira quand les baby-boomers commenceront à prendre leur retraite. Or, les dépenses en santé et en éducation, qui comptent pour 69 % des dépenses de programmes, représentaient une part toujours grandissante du budget. Toutes choses étant égales par ailleurs, cela signifie que bientôt, il ne restera aucune marge de manœuvre pour les autres missions de l'État, une éventualité qu'il est impossible d'ignorer à moins de se fermer les yeux.

Le financement des dépenses de santé pose un défi colossal, qui doit être résolu sans délai, comme il l'a été en France, en Suède et dans plusieurs autres pays européens. Les solutions sont connues, mais Québec a toujours fait la sourde oreille par manque de courage politique. À trois ans des prochaines élections, le gouvernement Charest dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour le faire, et il doit mettre fin à cette absurdité dès cette année.

Conséquence de la récession, la péréquation rapporte moins que ce qu'on avait espéré à cause de la baisse des revenus fiscaux par habitant dans les provinces qui servent à calculer cette subvention fédérale. Cela arrive au moment où les revenus autonomes de Québec sont en baisse. Plusieurs demandent à Raymond Bachand de sabrer les dépenses des programmes, et au gouvernement de limiter les dépenses de salaires (55 % du budget). Malheureusement, Québec ne retrouvera pas l'équilibre sans de nouvelles sources de revenus. Face aux choix à faire, il devrait privilégier les tarifs et les taxes à la consommation. ■

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

LA GALERIE LES AFFAIRES



[Illustration : Pierre Micho, michoillustrations.com]

JEAN-MARIE DE KONINCK

Jean-Marie De Koninck a fait sa marque tant comme éducateur que comme communicateur. Mais on oublie qu'il est aussi le président-fondateur d'Opération Nez rouge, un organisme qui mobilise chaque année plus de 45 000 bénévoles et ce, depuis 1984. À 61 ans, ce professeur de mathématiques de l'Université Laval compte de nombreuses réalisations : il a présidé la Table québécoise en sécurité routière ainsi que l'Association canadienne des entraîneurs. Il a aussi reçu le titre de Scientifique de l'année de Radio-Canada en 2005.

J'AIME

Jean Charest vient de diriger une mission économique en Russie afin d'aider nos entreprises à y faire des affaires. M. Charest passera à l'histoire comme le premier ministre qui aura fait le plus pour promouvoir le Québec à l'étranger et pour ouvrir des marchés aux entreprises québécoises. Son entente avec la France sur la mobilité de la main-d'œuvre et l'ouverture de négociations commerciales avec l'Europe sont remarquables.

JE N'AIME PAS

La construction coûterait 30 % plus cher au Québec que dans des marchés comparables. Cela s'explique par un système d'appels d'offres qui favorise la collusion, et par des conventions collectives qui donnent trop de pouvoir aux syndicats dans la gestion de la main-d'œuvre sur les chantiers. Cela nuit à la compétitivité du Québec et c'est inquiétant pour les grands projets (mégahôpitaux, échangeur Turcot, etc.) qui sont prévus.

tendances

Yahoo et AOL tentent de reconquérir le Web

p. 16

Urgence Leadership : Sigrid Ellefsen, de Telus Québec

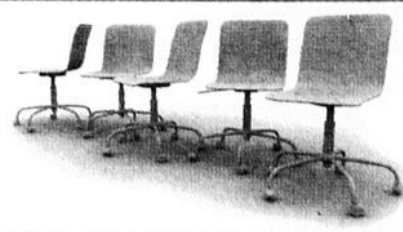
p. 18

Tourisme : Montréal devrait s'inspirer de Chicago

p. 22

ABSENTÉISME AU TRAVAIL

Diminuez-en la fréquence, la durée et les coûts



26 ET 27 JANVIER 2010
lesaffaires.com/evenements



[Photo : Bloomberg News]

La citation

« La crise m'a fait réaliser que je devais être davantage à l'écoute des gens. J'ai le sentiment que j'aurais pu en faire plus pour prévenir les bouleversements que la crise a entraînés. »

— Jeffrey Immelt, pdg, General Electric. Il invite dorénavant une fois par semaine un des 25 hauts dirigeants de l'entreprise à discuter de l'avenir du conglomérat.

L'outil

Gmail peut désormais prendre l'avion

La gestion du courriel électronique en mode hors connexion, une fonction réservée aux testeurs de Google Labs depuis un an, est désormais offerte à l'ensemble des utilisateurs du service Gmail. En activant ce mode, on peut télécharger les messages désirés sur son poste de travail, y compris les pièces jointes, afin de les lire ou d'y répondre plus tard, une fois la connexion coupée. Pratique, notamment pour les grands voyageurs qui aiment trier leur courrier durant les longues heures de vol.



Les centres de formation en entreprise de récupération comme celui-ci situé dans l'arrondissement Saint-Hubert de Longueuil préparent des adolescents qui ont de graves troubles d'apprentissage à occuper des emplois non spécialisés. [Photo : Gilles Delisle]

L'engagement avant les profits

Entreprises sociales. Les profits des centres de formation en entreprise de récupération permettent d'intégrer au marché du travail des jeunes en difficulté.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca

Une entreprise n'a qu'une seule responsabilité sociale : augmenter ses profits, a dit l'économiste américain Milton Friedman.

Ce genre de propos était à la mode dans les années 1980, mais de plus en plus d'entreprises jugent cette conception archaïque. Parlez-en à Franck Riboud, pdg de Danone, géant français du yogourt, avec son chiffre d'affaires de plus de 15 milliards d'euros. En 2005, il a rencontré Muhammad Yunus, inventeur du microcrédit et prix Nobel de la paix. Il lui a proposé de créer une coentreprise pour combattre la faim. En-

semble, ils ont construit au Bangladesh une usine de yogourt fortifié vendu au plus bas prix possible. Danone en tire un dividende symbolique d'un pour cent... si tout va bien.

Au Québec, les centres de formation en entreprise de récupération (CFER) aiment les profits. Ils s'en servent pour remplir leur mission : préparer des adolescents qui ont de graves troubles d'apprentissage à occuper des emplois non spécialisés. « Le prétexte, c'est le développement durable », dit Sylvie Castonguay, directrice générale du Réseau des CFER.

Dans 19 « écoles entreprises », les élèves étudient et vivent une première expérience de travail en récupérant du matériel électronique, des uniformes, de vieux matériaux... « Quand on négocie des contrats avec Bell ou Hydro-Québec pour recycler leur matériel, on ne leur fait pas de cadeaux ! », dit M^{me} Castonguay. Les CFER tiennent à leurs bénéficiaires, car c'est leur chiffre d'affaires de six millions de dollars qui leur permet de poursuivre leur mission.

Pour eux, les profits sont un moyen, et non une fin en soi. Et tant pis pour Milton. ■

Urgence Leadership

Les nouveaux leaders

Le portrait d'un jeune leader à lire chaque semaine, jusqu'au 16 janvier

Une initiative de :

les affaires

En collaboration avec :

Knightsbridge
stratégie

Nos partenaires :

BCF AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES

CN

FONDOS de solidarité FTQ

RSM Richter Chamberland Experts-comptables

Bell

CA Comptables agréés

DMR FUJITSU

tendances en manchette

Le temps de prendre un nouveau départ

Carrière. Après une année éprouvante, nous vous présentons les témoignages de gens qui ont osé faire de grands changements personnels et professionnels. Des expériences qui nourriront votre réflexion.

Dossier spécial Nouveau départ

Après une période aussi éprouvante, l'heure est au bilan des vie professionnelle et privée. La période des Fêtes est le moment idéal pour réfléchir à votre avenir et songer aux changements qui pourraient améliorer votre sort.

Besoin de changer d'air ? Partez à l'étranger. Frustré d'être employé ? Lancez votre entreprise. Ras-le-bol d'être patron ? Redevenez simple employé.

Voici six témoignages de personnes qui ont décidé d'apporter des changements majeurs à leur mode de vie. Leurs expériences contribueront sans aucun doute à alimenter votre réflexion.

Du salarié mis à pied au cadre dont la charge de travail a doublé à la suite d'une restructuration, en passant par le dirigeant qui a dû faire une croix sur sa prime... En 2009, personne n'aura été épargné par la crise économique.

Je quitte mon emploi et je lance mon entreprise

par Martine Turenne > martine.turenne@transcontinental.ca

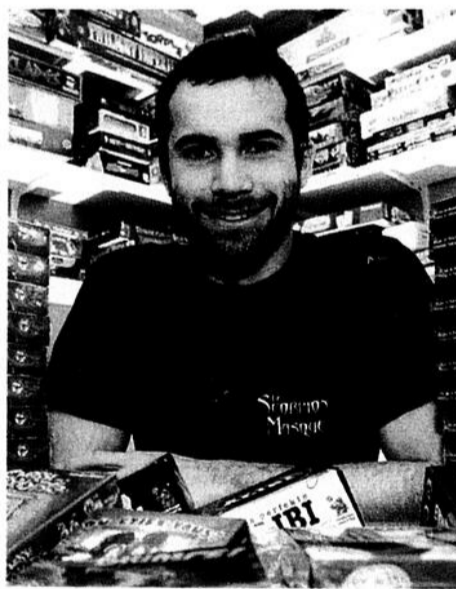
« Plus j'avancais dans la vie, plus je voulais pouvoir vivre de ma passion pour les jeux de société. »

– Christian Lemay,
Le Scorpion masqué

Avant de fonder sa maison d'édition de jeux de société, Christian Lemay était à des années-lumière de l'entrepreneur-type : professeur de littérature au cégep de Sherbrooke, il était bien rémunéré et jouissait de plusieurs semaines de vacances, d'un généreux régime de retraite, d'une sécurité d'emploi... Et d'une certitude : qu'il serait salarié toute sa vie !

C'était sans compter sa grande passion pour les jeux de société. « Plus j'avancais dans la vie, plus je voulais pouvoir en vivre », dit cet homme de 30 ans dont la petite entreprise, Le Scorpion masqué, à qui il se consacre à temps plein depuis mai 2008, est installée au sous-sol d'un duplex de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville, à Montréal. Il édite trois à quatre jeux par année. L'un deux, qu'il a aussi conçu, s'appelle « J'te gage que... » et a été un succès commercial : on en a vendu plus de 70 000.

Éric H. Duhamel, 27 ans, a aussi quitté un emploi stable chez Xerox, où il avait d'excellentes conditions de travail et remporté le titre de « Recrue de l'année », pour lancer en avril 2008 Orthex Canada, qui fabrique des coussins orthopédiques distribués entre autres chez Brault et Martineau et Matelas Dauphin. L'entreprise compte cinq employés et vient de déménager son entrepôt de 3 200 pieds carrés de Laval à Boisbriand. « Décider de quitter Xerox a été difficile, dit le jeune homme. Mais mon objectif dans la vie était de



Christian Lemay vit de sa passion.
[Photo : Gilles Detisle]

démarrer une entreprise. Nous sommes seuls maîtres de nos décisions. »

Cette soif de liberté, dont beaucoup rêvent, ne vient pas sans difficultés. Comme le dit Sylvain Darche, président de Darche Solution Relève, une firme spécialisée dans le démarrage d'entreprises, se lancer en affaires exige efforts, énergie et persévérance. Il faut faire face aux imprévus et composer avec l'insécurité. « La concurrence est terrible et il faut bien la connaître », insiste le consultant.

Éric H. Duhamel a passé des mois à collecter des données, à étudier le marché et à élaborer son plan d'affaires pour découvrir qu'il y avait déjà de la concurrence. « Tout existe », dit-il. Qu'à cela ne tienne, il faut se débrouiller,

EN SAVOIR PLUS

Plusieurs sites Internet donnent des conseils pratiques et posent d'excellentes questions aux personnes intéressées à se lancer en affaires :

- > www.coaching-tdah.com/devenir-un-entrepreneur-gagnant.html;
- > www.bizlaunch.ca;
- > www.bdc.ca (Banque de développement du Canada).

rester bien informé de ce qui se passe dans notre secteur, confronter ses décisions, encore et toujours. « Au final, on est seul face aux répercussions de ses décisions, seul face à soi-même. »

Pas toujours facile, cette solitude. Elle pèse parfois à Christian Lemay, le seul et unique employé du Scorpion masqué. « Je me trouve des prétextes pour sortir, dit-il en riant. Au lieu de louer un film à la télé, je dis à ma blonde : je vais aller le chercher au club vidéo. »

Mais ce qui l'irrite le plus, c'est le manque de contrôle, l'incertitude et l'attente. « J'attends beaucoup après les autres, dit-il. Après un éditeur français pour une licence, après un autre partenaire pour une représentation dans un festival... Mais je n'ai aucuns regrets. »

Malgré les 80 à 90 heures consacrées chaque semaine à son entreprise, Éric H. Duhamel ne regrette rien non plus. « Mon travail est une incroyable source de bonheur », dit celui qui lorgne les marchés américain et canadien anglais d'ici cinq ans et souhaite fonder un autre genre d'entreprise : une famille. « D'ici là, j'espère avoir atteint un meilleur équilibre de vie. » ■

en manchette tendances



« Mes entreprises ne seraient pas rentables sans mes assistants virtuels. Ils font partie de mon modèle d'entreprise. »

– Marc-Olivier Dagenais

Adieu, vie de patron: je redeviens employé!

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca



« J'ai pris la meilleure décision de ma carrière ! »

– Jean-François Ouellet, consultant

« Travailler heureux, vivre mieux » est le slogan de son employeur, Adecco. Jean-François Ouellet l'a repris à son compte en abandonnant son poste de directeur général pour redevenir consultant en gestion des ressources humaines et développement organisationnel.

Entré chez Adecco en 1996, il gravit les échelons et est nommé directeur général des services de consultation en 2000. Il dirige alors trois directeurs responsables de 40 personnes. Cinq ans plus tard, après deux ans de réflexion, il annonce qu'il redevient consultant.

« Je n'étais plus capable d'être responsable du "bonheur" d'une quarantaine de personnes et je ne pouvais plus supporter la pression de mes patrons, qui voulaient améliorer la rentabilité », explique M. Ouellet.

« Seulement 3 % des cadres canadiens sont totalement satisfaits de leur emploi », dit Daniel Touchette, président d'AzimutConseils, de Trois-Rivières, une firme spécialisée en orientation. Pour savoir si votre emploi vous convient, évaluez votre satisfaction au travail, conseille M. Touchette. « Si plus de 25 % de votre horaire hebdomadaire vous cause de l'insatisfaction, demandez-vous si certains changements ne pourraient pas rehausser votre satisfaction. Si c'est impossible, vous n'êtes peut-être pas fait pour cet emploi. »

Comme Jean-François Ouellet travaille dans le milieu des ressources humaines, ses collègues ont compris sa décision. Son milieu social, beaucoup moins.

L'image négative que lui a renvoyée la société à la suite de sa décision et la perte de pouvoir qui en a résulté l'ont fait douter de sa décision pendant deux ans. « Faire son deuil du pouvoir et du prestige reliés à un poste de direction prend du temps. Mais je suis convaincu d'avoir pris la meilleure décision de ma carrière ! »

EN SAVOIR PLUS

Livre : Charles-Henri Amherdt, *Le chaos de carrière dans les organisations – À la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*, Montréal, Éditions Nouvelles, 366 pages.

J'embauche un adjoint virtuel pour réduire ma charge de travail

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Pendant que Marc-Olivier Dagenais dort, Siddhi Prabhu gère ses courriels, effectue des recherches sur Internet, met à jour son profil professionnel sur Facebook. Et la semaine dernière, elle a envoyé ses cartes de Noël électroniques.

Il n'y a pas grand-chose que Siddhi Prabhu ne fait pas pour M. Dagenais, un entrepreneur montréalais. Elle s'occupe de tout ce qui peut être fait par Internet, tant sur le plan professionnel que personnel. M^{me} Prabhu vit à Mumbai, en Inde. À 7 \$ l'heure, elle coûte deux fois moins cher qu'une adjointe au Québec.

Marc-Olivier Dagenais est un homme occupé. Professeur d'éducation physique au cégep, ce grand voyageur est également propriétaire de deux entreprises Web : la première, Softballperformance.com, propose des conseils et des produits pour améliorer la performance des joueurs de balle molle. L'autre, M.O. Dagenais et associés, se spécialise dans le développement Web.

En 2007, il a recruté une travailleuse autonome de Châteauguay pour l'aider à gérer Softballperformance.com. « Je passais trop de temps au service à la clientèle. J'avais envie de travailler, non pas dans mon entreprise, mais pour mon entreprise », explique-t-il.

Cette femme travaillait de chez elle. Mais lorsqu'elle a quitté Softballperformance.com pour occuper un poste en entreprise, M. Dagenais s'est tourné vers Task Everyday, une société indienne qui fournit du soutien administratif en télétravail. Aujourd'hui, Marc-Olivier Dagenais emploie 12 adjoints virtuels, tous situés dans des pays émergents.

Diplômés universitaires bon marché

Plus que l'Inde, ce sont les Philippines qui fournissent à M. Dagenais une main-d'œuvre

compétente et bon marché. « Une mine d'or, dit le professeur et entrepreneur. Les Philippins parlent souvent l'anglais mieux que les Indiens, leur tarif horaire est 50 % moins élevé – de 1,50 à 4 US \$ l'heure – et ils sont très loyaux. » De plus, la plupart détiennent des diplômes universitaires.

Les tâches qu'ils accomplissent sont diverses : gestion du service à la clientèle; tenue de livres, programmation informatique, infographie, référencement pour les moteurs de recherche; recherche sur Internet; montage vidéo; marketing vidéo.

Son seul employé en poste à Montréal est un cameraman qui filme ses séances d'entraînement de balle molle.

Un phénomène en plein essor

Depuis la publication du livre *The Four Hour Work Week* de Timothy Ferriss en 2006, les regroupements d'adjoints virtuels se multiplient dans le monde. Les francophones bon marché se trouvent au Mali, au Gabon et en Algérie, souligne M. Dagenais.

Le phénomène n'est pas nouveau. Dès la fin des années 1980, des « secrétaires à la maison » offraient leurs services. Mais les adjoints virtuels, dont le terme anglais *Virtual Assistant* a été employé pour la première fois en 1997, sont des créatures venues d'Internet.

Il est difficile d'obtenir des données précises sur ce métier sans certification. Au Canada, le Canadian Virtual Assistants Connection (CVAC) a été formé en 2002 et compte maintenant 676 membres.

La récession ne peut qu'accélérer cette tendance, fait valoir Liz Wright, directrice de pratique chez Watson Wyatt Canada. Quel entrepreneur refuserait de réduire ses coûts de 35 à 65 % ? Pas de bureau, pas d'équipe-

EN SAVOIR PLUS

Voici quelques sites Internet d'entreprises offrant des services d'assistance virtuelle :

- > www.ivaa.org (International Virtual Assistant Association);
- > www.cvac.ca (Canadian Virtual Assistants Connection);
- > www.canadianva.net (Canadian Virtual Assistants Network).

ments, pas d'avantages sociaux à payer ? « De façon générale, le télétravail n'est pas près de disparaître », dit M^{me} Wright.

Flexibilité, liberté, indépendance

Pour Marc-Olivier Dagenais, les assistants virtuels constituent une véritable révolution. « Je peux être plus productif en travaillant autant ou moins. Je travaille parfois 50 heures par semaine, parfois 15 heures, à mon choix. Grâce à ce mode de fonctionnement, j'ai la liberté, la flexibilité et l'indépendance », dit-il.

En déléguant les tâches routinières, M. Dagenais peut se consacrer au développement de ses affaires et aux activités qui l'allument. « Je pars trois semaines en février : une semaine pour une croisière dans les Caraïbes, une autre aux Jeux Olympiques de Vancouver, et une en Floride comme bénévole dans un camp d'entraînement. Je n'envie pas mes amis qui ont dû mal à prendre des vacances. »

Retrouvez les textes « Un réseau québécois d'adjointes virtuelles » et « Les inconvénients des adjoints virtuels » sur LesAffaires.com/macarrière à compter du 19 décembre

tendances en manchette

Je quitte le pays pour trouver un nouvel emploi

par Martine Turenne > martine.turenne@transcontinental.ca

Dossier spécial Nouveau départ

Ces deux professionnels ont perdu leur emploi et n'en ont pas retrouvé, principalement en raison du contexte économique. Ils ont décidé, cet automne, d'aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs.

Csoban Somodi, 34 ans, analyste de budget, s'est retrouvé à Alger après avoir perdu son emploi chez Bell; Marc Lapointe, un jeune avocat de 26 ans, a opté pour un bureau de conseillers en immigration de Shanghai après avoir été remercié par une firme montréalaise. « C'était vraiment mort dans mon sec-

« Partir représentait à la fois un défi personnel et professionnel. C'est arrivé comme ça, un peu par hasard, au bon moment. »

– Marc Lapointe, avocat

teur. Puis, j'ai vu une annonce sur un site Internet de recrutement qui parlait d'un voyage en Asie. » Il a présenté sa candidature, lui qui n'avait jamais pris l'avion. Quatre semaines plus tard, il s'envolait pour Shanghai, un contrat de deux ans en poche. « Partir représentait à la fois un défi personnel et professionnel. C'est arrivé comme ça, un peu par hasard, au bon moment. Rien ne fonctionnait, au Québec. »

Csoban Somodi s'est re-

trouvé à Alger dans les mêmes circonstances. Il avait déjà vécu là-bas avec ses parents de l'âge de 8 à 14 ans et a déniché un poste d'analyste de système budgétaire pour la firme québécoise CRC-Sogema, qui a des contrats à travers le monde. « Je voulais amorcer un changement », dit-il.

« Contrairement à ce qu'on croit, la décision de partir travailler à l'étranger se fait souvent au gré des occasions qui se présentent, dit Claude

(EN SAVOIR PLUS)

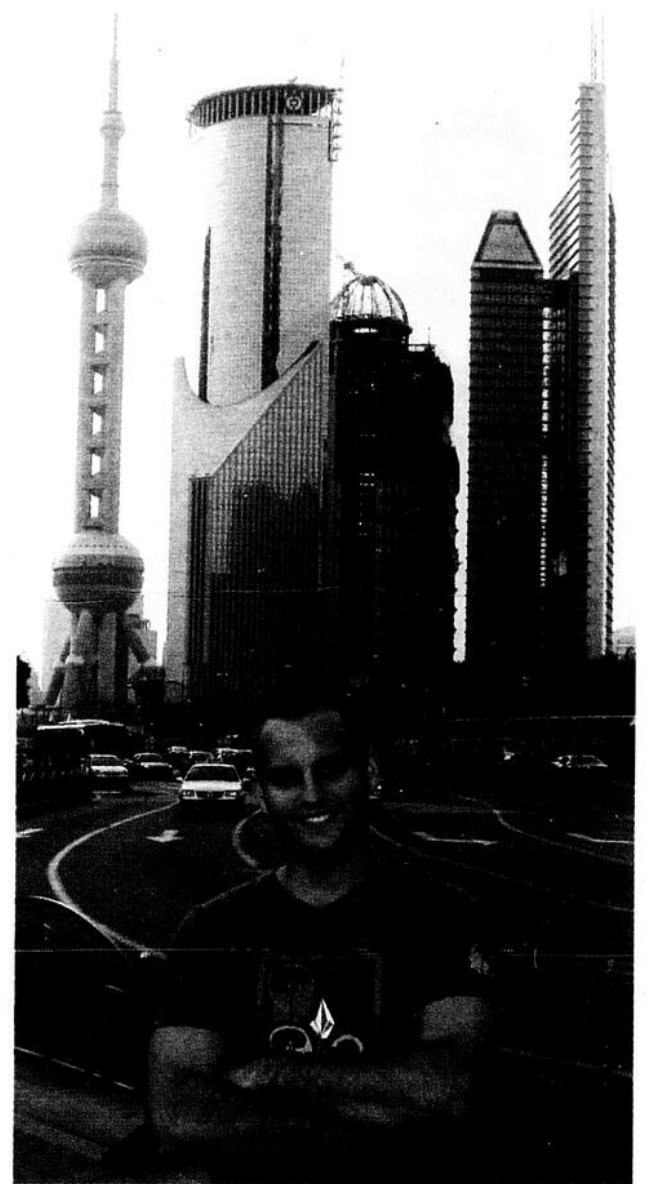
Ces sites Internet donnent des conseils aux Canadiens qui souhaitent partir travailler à l'étranger

- > www.voyage.gc.ca (Affaires étrangères et du Commerce international Canada)
- > www.monemploi.com. Inscrivez l'expression « travail à l'étranger » dans le moteur de recherche situé en page d'accueil.

Paquet, vice-président, consultation, de Dolmen, un cabinet-conseil en gestion des ressources humaines. On part à l'aventure. »

Une aventure qui réserve son lot de surprises. Marc Lapointe, qui admet ne pas avoir beaucoup voyagé, a été quelque peu surpris par certaines habitudes des Chinois : le manque de sécurité en général – sur les chantiers de construction en particulier –, de même que dans les rues, à vélo, etc. « Je m'adapte bien, dit-il. Nous n'avons pas les mêmes critères de sécurité. Cela dit, j'évite les commentaires. Il faut s'intégrer le plus possible à la culture, faire abstraction de la sienne, et avoir le sens de l'humour. »

Csoban Somodi croit aussi qu'il faut éviter de comparer sans cesse sa culture d'origine et celle que l'on a adoptée. « Bien sûr, tout est très diffé-



Marc Lapointe travaille à Shanghai : « Il faut s'intégrer le plus possible à la culture, faire abstraction de la sienne, et avoir le sens de l'humour. »

rent, mais il faut rester respectueux, ouvert, car on peut toujours apprendre quelque chose. Pour moi, c'est très enrichissant sur le plan professionnel. »

Une expérience à l'international aura de la valeur si on sait pourquoi on est parti, dit Claude Paquet. « Il y a des conséquences à cela. Il faut que ce choix soit motivé et qu'il ait un intérêt sur le plan professionnel. Et on aussi doit éviter que ce soit une

fuite en avant. »

Claude Paquet conseille également de continuer d'entretenir son réseau au pays afin de faciliter son intégration professionnelle au retour, ce qui est d'autant plus facile aujourd'hui grâce aux réseaux sociaux. Partir un an ou deux n'a pas vraiment d'incidence sur une carrière et peut avoir un impact positif. Toutefois, « après cinq ans, la réintégration est plus difficile. » ■

Avis de nomination

RECYC-QUÉBEC

Québec

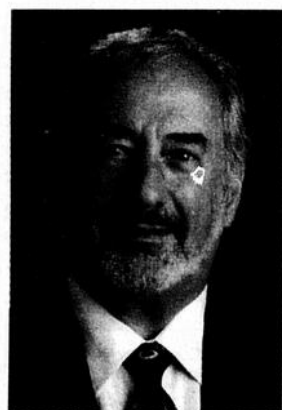


Le président du conseil d'administration de la société d'État RECYC-QUÉBEC, M^{re} José P. Dorais, est heureux d'annoncer la nomination par le Conseil des ministres de Mme Isabelle Perras et de MM. François Goyette et Gaëtan Laflamme à titre de nouveaux membres du conseil d'administration de la Société.



Mme Isabelle Perras

Diplômée en administration des affaires de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Mme Isabelle Perras occupe depuis 2008 le poste de vice-présidente et de directrice générale de l'agence *Optimum Relations Publiques*. Mme Perras a acquis une solide expérience dans les secteurs politique, environnemental et économique en agissant à titre de directrice de cabinet du ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), et directrice des communications pour le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP). Mme Isabelle Perras a, en outre, dirigé sa propre firme de relations publiques pendant près de 10 ans.



M. Gaëtan Laflamme

Membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de plusieurs autres associations professionnelles, M. Gaëtan Laflamme est diplômé en administration de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Depuis 1999, il agit à titre d'associé et de président de la firme *Petrie Raymond inc.* Au cours de sa carrière, il fut comptable associé et vice-président directeur chez KPMG Québec. M. Laflamme a également occupé les fonctions de comptable associé chez *Samson Bélair/Deloitte & Touche* en plus d'y être vice-président exécutif. M. Gaëtan Laflamme a développé et présenté plusieurs cours de formation ainsi que des conférences pour des fins de perfectionnement professionnel destinés à des organisations d'envergure.



M. François Goyette, MBA

Titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM), M. François Goyette est un homme d'action qui se spécialise dans le développement des affaires. Depuis 2003, il agit à titre de président fondateur et stratège en redressement et développement d'entreprise pour la firme S.A.G.E. Au cours de sa carrière, M. Goyette a développé une solide expertise dans les domaines de l'environnement, de l'aviation corporative et de l'imprimerie en œuvrant au sein de grandes entreprises, telles que *Aéropro, Somiper Aviation, Perform, Southam Paragon et C.J. Grenier Limitée*. Il est impliqué socialement comme membre de plusieurs conseils d'administration pour des organismes publics et privés.

L'enfance, pas la violence.
s.v.p. www.marie-vincent.org

FONDATION MARIE VINCENT



27 %

Proportion des cadres intermédiaires américains qui jugent leur travail aussi important et stimulant qu'avant le déclenchement de la crise.

Sources : DBM, McKinsey et Statistique Canada

TRAVAIL AUTONOME

En forte croissance au Canada

La crise économique incite de plus en plus de chômeurs à créer leur propre emploi. Ainsi, entre janvier 2007 et novembre 2009, le nombre de travailleurs autonomes a bondi, grim pant de 10 % au Canada.

62 %

Réduction du taux de fidélité des employés à l'endroit de leur entreprise, à la suite d'une réduction d'effectifs.

Un spectacle en soi.

L'Enclave 2010 de Buick. Jusqu'à huit passagers aux premières loges. De plus, il est couvert par la meilleure protection au pays: la garantie de 5 ans ou 160 000 km sur les composants du groupe motopropulseur, l'assistance routière et le transport de courtoisie¹. Et si vous n'êtes pas entièrement satisfait, nous le reprendrons grâce à notre garantie de satisfaction 60 jours². Mettez-nous à l'épreuve, et que le meilleur gagne. Visitez buick.ca.



Enclave de Buick



BUICK

QUE LE MEILLEUR GAGNE.

1. Selon la première éventualité; détails chez votre concessionnaire. 2. Retour du véhicule de 30 à 60 jours après l'achat; kilométrage inférieur à 4 000 km. Les frais d'utilisation du véhicule et d'autres restrictions s'appliquent. La prise de possession du véhicule doit être faite avant le 11 janvier 2010. *Buick est une marque de la General Motors du Canada, le partenaire automobile officiel des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. © 2009, COVAN. Utilisée sous licence.



tendances en manchette

Je me remets en forme... vite!

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Dossier spécial Nouveau départ

Depuis six ou sept ans, il s'était laissé aller. Entre la famille qui s'agrandissait, et le travail de plus en plus exigeant au fur et à mesure qu'il gravissait les échelons, Éric Chouinard, 41 ans, ne prenait plus le temps de faire de l'exercice. Ni de bien manger.

C'est à peine s'il prenait 20 minutes le midi pour avaler un hamburger avec frites chez McDonald's. « Plus rapide que le restaurant », se souvient ce directeur des achats chez Pomerleau construction, à Saint-Georges de Beauce.

Le soir, il rentrait tard, et très souvent, il optait pour une pizza plutôt que de manger le souper santé préparé par sa femme. En terme d'exercice, cet ancien joueur de hockey senior ne faisait plus grand chose. « J'achetais de l'équipe-

« Même si bien manger et faire de l'exercice prend plus de temps, je fonctionne mieux parce que j'ai les idées plus claires. »

– Éric Chouinard, directeur, Pomerleau

ment pour m'entraîner, mais je ne l'utilisais pas. La volonté me manquait ».

La bougie d'allumage

Puis, l'été dernier, le grand patron de l'entreprise, Pierre Pomerleau, a annoncé à ses hauts dirigeants qu'au lieu de la retraite fermée annuelle traditionnelle de deux jours dans un hôtel, ils participeraient à un défi sportif. Il s'agissait de s'entraîner pendant quatre mois pour monter les quatre sommets du mont Washington, au New Hampshire.

M. Pomerleau venait de relever ce défi avec des membres du réseau YPO (Young President's Association) et trouvait que le concept cor-

respondait aux valeurs de son entreprise.

« Tigidou, j'embarque », a répondu Éric Chouinard.

Avec ses collègues de Saint-Georges de Beauce, et des hauts dirigeants de Québec, Montréal et Halifax, où l'entreprise de construction possède des bureaux, M. Chouinard s'est remis en forme sous la supervision des consultants de la firme Esprit de Corps. Le 12 novembre dernier, tous ensemble, ils ont grimpé le mont Washington.

Depuis, Éric Chouinard continue de s'entraîner de 45 à 75 minutes chaque matin au réveil.

« Je me sens plus alerte. J'ai plus d'énergie et j'ai les idées plus claires », dit-il lorsqu'on



« Je me sens plus alerte. J'ai plus d'énergie et j'ai les idées plus claires », dit Éric Chouinard, de Pomerleau. [Photo : Martin Martel]

lui demande de décrire l'impact de ce changement dans sa vie et son travail.

L'entraînement l'a aussi incité à modifier ses habitudes alimentaires. Lui qui ne déjeunait pas mange maintenant

des fruits le matin; il a troqué le McDonald's pour le restaurant local le midi; et le soir, il ne mange plus de « cochonneries », à 21 heures, avant de se coucher.

À 41 ans, dit-il, on ne peut

plus se permettre de jouer avec sa santé. Ces changements lui ont permis de perdre une vingtaine de kilos en cinq mois.

« Bouger une heure par jour a des effets bénéfiques, non seulement sur la santé physique, mais aussi sur la santé psychologique », explique Marie-Claude Pelletier, pdg de l'organisme GP2S, un groupe de promotion et de prévention en santé. « De plus, cela rend plus productif au travail. » ■

AGIR DE FAÇON RESPONSABLE ET DURABLE

« L'APPORT IMPORTANT DE MON EMPLOYEUR À LA COLLECTIVITÉ EST VITE DEVENU UNE SOURCE DE FIERTÉ POUR MOI. »

CHRISTINE LENTO, PREPOSEE AU SERVICE À LA CLIENTÈLE

En 2008-2009 seulement, la Société a remis en dividendes au gouvernement du Québec la somme de 1,375 milliard de dollars. En retournant le fruit de ses activités en entier à la collectivité, Loto-Québec représente un important levier économique québécois.



(EN SAVOIR PLUS)

Sur le Web :

www.GP2S.net
Site du Groupe de promotion et de prévention en santé. S'adressant aux employeurs, il offre un accompagnement pour ceux qui veulent implanter une démarche de santé au travail. Le site contient aussi des études et des publications sur la santé.

www.espritdecorps.biz
Entreprise qui fournit des services d'entraînement sportif et de coaching individuel et en groupe en entreprise

Livres

Guide de mise en forme, Harvey et al., Les Éditions de l'Homme, 1998

La santé par le plaisir de bien manger, Richard Béliveau et Denis Gingras, Trécarré, 2009

Je me débarrasse de ma béquille technologique

Dossier spécial Nouveau départ

« À moins d'être médecin ou pompier, il est exagéré de se croire indispensable à tout moment du jour ou du soir. »

– Estelle Morin,
HEC Montréal

Il n'y a rien de mal à utiliser Internet ou son téléphone intelligent raisonnablement. Le problème vient de l'utilisation abusive de ces petites merveilles, censées nous faciliter la vie. Il existe même des sites Web de soutien pour ceux qui veulent se libérer de leur dépendance aux technologies.

Un propriétaire de BlackBerry sur trois a la même attitude qu'un alcoolique face à la bouteille, selon une étude publiée l'année dernière par l'Université de Northampton, en Angleterre. Avant d'atteindre ce stade, mieux vaut développer une bonne discipline à l'égard de ces gadgets...

Vincent Delisle, un ancien crackberry, utilise un BlackBerry depuis 10 ans et il avoue qu'il a du mal à s'en passer. « Auparavant, on ne pouvait que se connecter à son ordinateur et à ses courriels, mais les nouveaux modèles sont de loin supérieurs. On peut tout faire : voir la météo, les résultats sportifs, les cotes de la Bourse », dit M. Delisle, qui est stratège en placements chez Scotia Capitaux.

L'importance d'une bonne discipline

Tenté par toutes les possibilités qu'offrent ces nouvelles technologies, M. Delisle s'impose des limites : pas de BlackBerry le week-end et seulement une fois en soirée, pendant les vacances. « Il faut de la discipline, mais il faut aussi distinguer un usage privé d'un usage à destins professionnels. »

Donc, il n'y a pas de mal à prendre des photos, mais ouvrir un classeur Excel n'est pas vraiment nécessaire lorsqu'on est à la plage, croit M. Delisle.

Estelle Morin, directrice du Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé (CRITEOS) à HEC Montréal, étudie l'utilisation

des technologies au travail. Elle partage l'avis de M. Delisle. « À moins d'être médecin ou pompier, il est exagéré

de se croire indispensable à tout moment du jour ou du soir », dit-elle.

« Beaucoup de personnes

adoptent une technologie pour gérer une angoisse, un stress ou une insécurité, poursuit M^{me} Morin. C'est une

béquille. Mieux vaut trouver la véritable cause de cette anxiété. » Si la raison de ce phénomène est difficile à décou-

vrir, une chose est sûre : la solution ne se trouve pas sur l'écran de votre compagnon numérique ! A. McKenna

Le système 4MATIC^{MC} brise la glace entre vous et la route.

Le concept du 4MATIC^{MC} est simple. Notre système primé de traction intégrale constante assure une stabilité parfaite, pour vous permettre d'affronter les pires conditions routières, en toute quiétude. Dès qu'une roue perd de sa puissance de traction, elle est automatiquement freinée, tandis que le couple moteur augmente la traction sur les autres roues. La quatrième génération du système 4MATIC^{MC} fait partie de l'équipement du plus grand nombre de véhicules de luxe à traction intégrale du marché. N'attendez pas, visitez 4matic.ca dès aujourd'hui. Disponible sur les modèles C 250, C 300, C 350, CL 550, E 350, E 550, S 450, S 550, GLK 350, ainsi que sur tous les modèles des classes G, GL, M et R.

4MATIC



La famille 4MATIC^{MC} 2010.

Mercedes-Benz

tendances the economist

Yahoo et AOL tentent de reconquérir le Web

Technologies. Les deux géants déçus misent sur un contenu et sur de la publicité mieux ciblés.

The Economist

L'implacable loi de la boîte dit que les perdants « n'effectuent jamais de retour à la compétition », mais AOL et Yahoo s'affairent à démontrer qu'elle ne s'applique pas aux géants de l'Internet.

Le 9 décembre, Time Warner et AOL se sont scindées, mettant ainsi un terme à une fusion que tous savaient mal conçue. Deux jours plus tôt, Yahoo et Microsoft ont finalisé une entente portant sur la fusion de leurs fonctionnalités de recherche et de la plupart de leurs activités publicitaires, ce qui a libéré Yahoo de la nécessité de peaufiner une nouvelle stra-

-19%

Chute des ventes publicitaires d'AOL au cours des trois premiers trimestres de l'exercice. Elles se sont établies à 1,28 milliard de dollars américains.

tégie. Étrangement, les plans de relance des deux sociétés s'appuient sur la diffusion de contenus gratuits dans l'espoir de stimuler le trafic et, du coup, le placement publicitaire, une approche en ligne qui a déçu plusieurs groupes médiatiques.

AOL et Yahoo ont consolidé leurs positions il y a une dizaine d'années dans des secteurs différents d'Internet : la première à titre de plus



Carol Bartz, directrice générale de Yahoo, nourrit de grandes ambitions. Elle veut à la fois élargir son auditoire, surtout dans les marchés émergents, et le segmenter de façon pratique pour les annonceurs. (Photo : Bloomberg)

important fournisseur d'accès par ligne téléphonique, l'autre comme premier annuaire du Web. Les deux sociétés sont rapidement devenues des portails proposant à la fois du

contenu et des outils de communication comme le courriel. Depuis quelques années, les deux voguent à la dérive alors qu'Internet ne cesse d'évoluer. Les directions qui

s'y sont succédé n'ont pas su abandonner certains fiefs, ni professionnaliser la gestion, ni rajeunir l'image de marque, alors que la concurrence – de la large bande dans le cas d'AOL, et de Google et Facebook dans le cas de Yahoo – venait gruger leurs revenus.

Chute des revenus

Les deux sociétés tentent aujourd'hui de se raplomber, sous la gouverne de nouveaux patrons audacieux.

Or, la chute des recettes et des bénéfices se poursuit et la récession n'est pas la seule en cause. Yahoo perd sa part de marché dans la recherche en ligne et les revenus publicitaires qui y sont associés. Les recettes des trois premiers trimestres de l'exercice 2009 ont reculé de 13 % à 4,7 milliards de dollars américains (G\$ US) et les bénéfices ont dégringolé de 38 % à 445 millions de dollars américains (M\$ US). Au cours de la même période, les bénéfices d'AOL ont plongé de 43 % à 247 M\$ US, surtout en raison de la déconfiture de son service d'accès à Internet. La publicité rapporte désormais plus que les abonnements, bien que ces derniers aient aussi chuté.

AOL veut révolutionner le contenu en ligne

Ces résultats s'amélioreront probablement au gré de la reprise économique, mais les deux sociétés mettent en place de nouvelles stratégies.

Tim Armstrong, le grand patron d'AOL, veut faire de son entreprise « le plus grand producteur de contenu en ligne de qualité et le plus grand vendeur de placards publicitaires en ligne ».

AOL fait des progrès, du moins pour ce qui est du premier objectif. Le groupe est déjà un géant des médias numériques avec ses 80 sites couvrant toutes les sphères d'activité, de la mode à la musique country en passant par l'information locale. AOL emploie 3 500 journalistes, dont 500 à temps plein.

Pour ce qui est de la seconde assertion de M. Armstrong, AOL vient de lancer le site seed.com et un système de gestion de contenu qui, dit-il, « modifiera fondamentalement la façon dont on crée du contenu » en prédisant quels types de reportages et de photos plairont le plus aux internautes. Par exemple, si le sys-

tème constate que des consommateurs effectuent des recherches et visitent des sites relatifs à l'Halloween en plein mois d'août, il invitera les rédacteurs à publier des articles sur ce sujet.

Carol Bartz, la grande patronne de Yahoo, nourrit des ambitions semblables. Elle veut à la fois élargir son auditoire – surtout dans les marchés émergents, où l'usage d'Internet connaît encore une croissance rapide – et segmenter cet auditoire de façon pratique pour les annonceurs.

La portée de Yahoo est déjà immense : en octobre, ses sites ont recensé 158 millions de visiteurs uniques aux États-Unis, comparativement à 98 millions pour AOL, selon la firme d'étude de marché comScore. Yahoo Mail compte 106 millions d'utilisateurs par mois à l'échelle mondiale, alors que le service de courrier électronique d'AOL n'en a que 36 millions. Au plus, Yahoo exploite les sites d'actualités générales, sportives et financières les plus populaires de la Toile. Leur exploitation est par ailleurs peu coûteuse, puisqu'il s'agit essentiellement d'aggrégateurs qui reprennent le contenu d'autres sites plutôt que de produire un contenu original.

Toutefois, M. Armstrong soutient que les annonceurs sont plus prudents en matière de placement publicitaire et qu'ils consentiront à payer une prime pour apparaître sur un site réputé à côté d'un contenu fiable. Il croit que cela favorisera AOL, qui offre un bouquet de sites de créneaux et de contenus originaux.

Les placards publicitaires en ligne – ces bannières et ces boîtes qui apparaissent dans plusieurs sites, ont surmonté la récession, puisque les recettes qu'ils ont générées aux États-Unis se sont maintenues à 3,8 G\$ US au cours du premier trimestre de l'année, selon l'Interactive Advertising Bureau. Mais un nombre sans cesse croissant de pages Web se partagent ces revenus. Les entreprises médiatiques traditionnelles ne croient plus que la publicité en ligne sera un jour suffisamment rentable pour combler leurs dépenses et sont désormais convaincues que leur avenir dépend des abonnements.

AOL aura besoin d'internautes très fidèles et d'algorithmes futés pour s'en sortir. ▀

Les déjeuners-conférences CGA

FISCALITÉ

Rupture de l'union conjugale et fiscalité

Jean-François Thuot, CGA, M.Fisc., associé en fiscalité chez Raymond Chabot Grant Thornton.
Caroline Harnois, avocate, Lavery, de Billy S.E.N.C.R.L.

Gatineau 13 janvier 2010 au Château Cartier de 8 h 30 à 10 h
Québec 27 janvier 2010 à l'Hôtel Québec de 8 h 30 à 10 h
Montréal 3 février 2010 à l'Hôtel Hyatt Regency de 8 h 30 à 10 h

**Nouvelle arme des autorités fiscales québécoises ! Êtes-vous dans la mire du fisc ? Les nouvelles mesures de lutte contre les planifications fiscales agressives**

Sylvain Moreau, FCGA, P.I. Fin., D.Fisc., directeur principal fiscalité chez Pratte, Bélanger.

Montréal 20 janvier 2010 à l'Hôtel Hyatt Regency de 8 h 30 à 10 h
Québec 10 février 2010 à l'Hôtel Québec de 8 h 30 à 10 h

**L'impact sur les entreprises québécoises de l'adoption de la TVH par les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique**

Michel Ducharme, CGA, conseiller en taxes à la consommation pour le Groupe Lanoue Taillefer Audet.

Gatineau 20 janvier 2010 au Château Cartier de 8 h 30 à 10 h
Montréal 27 janvier 2010 à l'Hôtel Hyatt Regency de 8 h 30 à 10 h
Québec 3 février 2010 à l'Hôtel Québec de 8 h 30 à 10 h

**Tour d'horizon des incitatifs fiscaux disponibles au Québec**

Daniel Gosselin, CGA, M. Fisc., associé responsable de la fiscalité chez KPMG.

Montréal 5 mai 2010 à l'Hôtel Hyatt Regency de 8 h 30 à 10 h
Québec 19 mai 2010 à l'Hôtel Québec de 8 h 30 à 10 h



GOUVERNANCE

Leadership et participation féminine en gouvernance

Claude Francoeur, CGA, MBA, professeur agrégé à HEC Montréal.
Monique Jérôme-Forget, Ph. D., conseillère spéciale pour le cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Hartcourt.

Montréal 17 février 2010 à l'Hôtel Hyatt Regency de 8 h 30 à 10 h

Coût par conférence :
55 \$ pour les membres CGA
65 \$ pour les non-membres

Pour plus de renseignements :
www.cga-quebec.org/dejeuners ou 1 800 463-0163, poste 270
ainsi que par courriel perfectionnementprofessionnel@cga-quebec.org

CGA
Ordre des CGA
du Québec

Les affaires... grandeur NATURE !



La MRC de La Jacques-Cartier, c'est :

- RDDC Valcartier, le plus gros centre de recherche de l'Est du Canada;
- Le Groupe Néro Bianco;
- La base militaire de Valcartier;
- Village vacances Valcartier;
- L'Hôtel de Glace;
- La Station touristique Stoneham;
- Le Parc national de la Jacques-Cartier;
- La Station touristique Duchesnay;
- La Réserve faunique des Laurentides;
- Structures Ultratec;
- Technopôle Défense sécurité;
- Centre de ski Le Relais;
- Les municipalités de Sainte-Catherine-de-la-Jacques-Cartier, Fossambault-sur-le-lac, Lac-Saint-Joseph, Shannon, Saint-Gabriel-de-Valcartier, Lac-Delage, Stoneham-Tewkesbury, Lac-Beauport et Sainte-Brigitte-de-Laval.

www.jacques-cartier.com

**MRC**
La Jacques-Cartier

**CLD**
DE LA JACQUES-CARTIER

Urgence Leadership

« Je veux amener chaque membre de l'équipe à donner le meilleur de lui-même »

Sigrid Ellefsen. La directrice régionale des ventes, marché émergent, chez Telus Québec, mise sur la passion, la persévérance, l'engagement, la rigueur, la créativité et la compétence pour encadrer ses employés.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Les nouveaux leaders

Nous vous présentons des hommes et des femmes qui s'illustrent par leur impact dans leur milieu de travail et de vie et par leur approche de la gestion et de la direction.

6 de 8

Malgré un diplôme universitaire en administration, Sigrid Ellefsen a accepté de commencer au bas de l'échelle, avec le salaire correspondant. Cependant, celle qui est reconnue pour sa fougue et pour ses idées originales a enfin trouvé un emploi à sa mesure. Elle a gravi les échelons pour devenir en un peu plus d'une décennie, directrice régionale des ventes chez Telus, à Montréal.

En dépit d'un poste qui occupe une grande partie de son temps, d'un mari et de deux enfants, elle a trouvé le moyen de donner de nombreuses conférences au cours des dernières années. En novembre, elle en a prononcé une à l'Université McGill sur le leadership des femmes dans les milieux affaires.

Avec un nom comme Ellefsen, grande et blonde de surcroît, la femme de 37 ans correspond tout à fait à l'image que l'on se fait des Scandinaves. Elle descend d'une famille d'origine norvégienne arrivée à Chicoutimi au début du 20^e siècle. Ce qui lui vaut le surnom

de « Danoise aux bleuets » que lui ont donné ses collègues.

Après avoir terminé un baccalauréat en administration des affaires en 1994, Sigrid Ellefsen accepte de suivre son mari, Fabien Gagnon, un médecin spécialisé en santé publique, à Baie-Comeau, sur la Côte-Nord. L'année suivante, elle réalise un projet étudiant financé par le gouvernement pour sensibiliser la population à l'environnement. Elle décroche en 1995 un emploi de secrétaire dans une petite société informatique. « Je gagnais 200 \$ par semaine et je préparais le café du patron. J'ai trouvé très formateur le fait d'avoir commencé au bas de l'échelle. »

En 1997, elle est passée chez QuébecTel à titre de conseillère en communication, marché des affaires. Telus, qui a fait l'acquisition de l'entreprise entretemps, lui propose en 2002 d'ouvrir un bureau à Sherbrooke et d'occuper le poste de directrice de comptes, marché des affaires. « Mon mari m'a dit : *Tu m'as suivi à l'époque, maintenant c'est mon tour !* », raconte M^{me} Ellefsen.

Elle fixe des objectifs ambitieux

Après six ans passés en Estrie, elle caresse d'autres ambitions. M^{me} Ellefsen laisse savoir

à son employeur qu'elle se sent prête pour un poste de gestionnaire. Elle suit un programme en leadership et se voit offrir, peu de temps après, le poste de directrice régionale des ventes, marché émergent (marché de la PME), à Montréal. « C'était un beau défi. J'avais une équipe à rebâtir », explique la jeune femme, qui dirige sept directeurs de comptes, dont deux seulement étaient en poste lorsqu'elle est arrivée, en 2008.

Si Sigrid Ellefsen est plutôt discrète en entrevue, ses collègues n'hésitent pas à mettre en valeur ses qualités de gestionnaire. « Elle prévoit toujours les coups d'avance. Elle gère avec brio une équipe de vente et atteint des résultats fort impressionnants », souligne une de ses collègues sur son profil du réseau social LinkedIn.

Elle met en pratique ce qu'elle prêche

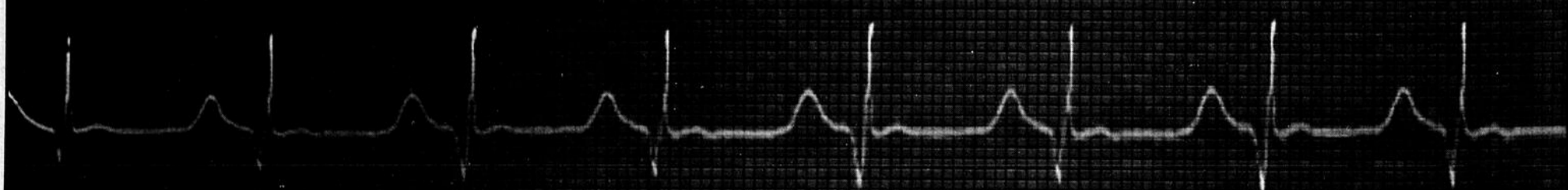
Sigrid Ellefsen dit qu'elle n'a pas qu'un seul leader pour modèle. « Je m'inspire des différentes personnes que j'ai rencontrées au cours de ma vie. »

Elle considère Jacques Bouchard, directeur des ventes de Telus pour Québec et Montréal, qu'elle connaît depuis plus de 15 ans, comme ▶

Urgence

.com

Un site dédié au développement du leadership dans les entreprises du Québec.



Urgence Leadership



« Je m'inspire des différentes personnes que j'ai rencontrées au cours de ma vie », dit Sigrid Ellefsen, de Telus Québec. [Photo : Gilles Delisle]

(CV)

Nom : Sigrid Ellefsen
Âge : 37 ans
Titre : Directrice régionale des ventes, marché émergent
Entreprise : Telus Québec

Après avoir passé six ans sur la Côte-Nord et six ans en Estrie, la jeune femme originaire de Chicoutimi est devenue directrice régionale des ventes, marché émergent, pour Telus Québec, à Montréal.

Le leadership selon...

La recette du leadership de Sigrid Ellefsen se résume à un acronyme : PPERCC. Il symbolise les six principes fondamentaux qui composent son approche, soit la passion, la persévérance, l'engagement, la rigueur, la créativité et la compétence.

« Toutes les facettes du coaching sont axées sur ces valeurs », explique-t-elle. Par exemple, quand un de ses collègues est aux prises avec un dossier problématique, elle compte sur son engagement pour trouver une solution.

Comment exerce-t-elle son leadership ? « Comme tout directeur des ventes, mon but est d'amener chaque membre de l'équipe à donner le meilleur de lui-même. Pour y parvenir, je les écoute, je réfléchis avec eux pour trouver des pistes de solution et je les soutiens dans leurs démarches. »

Quand on lui demande où elle se voit dans 10 ans, M^{me} Ellefsen répond « dans l'Ouest du pays ». « Ce serait une nouvelle expérience et cela permettrait à nos deux enfants d'apprendre l'anglais. Nous avons commencé à en parler, mon mari et moi, mais rien n'est encore arrêté. » D.F.

► son mentor. Le principal intéressé dit d'elle qu'elle inspire confiance. « Elle ne parle pas pour rien dire. Et surtout, elle met en pratique ce qu'elle prêche. C'est comme cela qu'elle exerce son leadership. Sigrid est très respectueuse des gens qu'elle côtoie, ajoute M. Bouchard. « Le respect est une de ses forces. Pas de cachotteries avec elle ! »

« Sigrid a Telus tatoué sur le cœur », confie un autre collègue. Elle est réputée pour se fixer des objectifs ambitieux, mais elle sait s'amuser le moment venu. « C'est une bonne vivante. Il y a du fun à avoir avec elle dans un party », assure M. Bouchard.

Tout comme M^{me} Ellefsen, Stéphanie Wells est originaire de Chicoutimi. Ce n'est qu'après avoir quitté leur ville natale que les deux femmes sont devenues des amies, il y a une quinzaine d'années. « Sigrid est la preuve qu'il est possible de réussir à la fois sa vie professionnelle et sa vie familiale. Elle a toujours de nouveaux projets et elle les mène à terme. »

S'attaquer au fléau du décrochage scolaire grâce à des mesures concrètes

Quand elle vivait sur la Côte Nord, Sigrid Ellefsen a pu constater l'effet désastreux des licenciements massifs de travailleurs ne détenant aucun diplôme. C'est ce qui l'a motivée à s'engager dans la lutte contre le décrochage scolaire.

Elle a donné des conférences dans des écoles secondaires et elle a siégé au conseil d'administration de la Fondation pour les élèves de la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke avant de déménager à Montréal.

En 2009, elle a dû cesser son engagement pour consacrer plus d'efforts à son nouveau

rôle à Montréal. Elle compte bien s'engager de nouveau en 2010 auprès d'un organisme de la région de Montréal qu'elle doit encore choisir. « Un diplôme, c'est la meilleure assurance vie qu'on puisse se procurer », dit-elle.

Telus, son employeur, décrète chaque année une journée, un samedi, où ses employés, d'un océan à l'autre, sont fortement encouragés à participer à une activité de bénévolat dans leur collectivité. Cette année, l'équipe de M^{me} Ellefsen a donné un coup de main à Moisson Montréal. D.F.

Une initiative de :

les affaires

En collaboration avec :

Knightsbridge
talents stratégiques

Nos partenaires :

BCF AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES

CN

FONDS de solidarité FTQ

RSM Richter Chamberland Experts-comptables

Bell

CA Comptables agréés

DMR
UNE SOCIÉTÉ FUJITSU

FUJITSU

Urgence Leadership

Concilier carrière et sport de haut niveau

Marie-Huguette Cormier. Ex-olympienne, cette dirigeante de Desjardins est une des 100 femmes les plus influentes du Canada.

par Aude-Marie Marcoux > aude-marie.marcoux@transcontinental.ca

Marie-Huguette Cormier, vice-présidente exécutive, Communication, du Mouvement Desjardins, a récemment accédé au palmarès des 100 femmes les plus influentes du Canada, catégorie dirigeantes d'entreprise.

Organisé par le Women's Executive Network de Toronto, ce classement honore les femmes qui se sont démarquées au cours de leur carrière et qui servent d'exemples aux autres.

Cette gestionnaire s'est

d'abord démarquée en tant qu'athlète amateur de haut niveau pendant les années 1980. Escrimeuse, elle a été finaliste de plusieurs compétitions internationales et a participé aux Jeux olympiques à deux reprises.

Nous nous sommes entretenus avec M^{me} Cormier.



Marie-Huguette Cormier : « Les femmes ont encore du chemin à faire. »

Les Affaires – Comment percevez-vous cet honneur ?

Marie-Huguette Cormier – Être reconnue pour mon leadership à titre de femme, tout en ayant mené une carrière sportive, est très important pour moi. J'ai toujours été convaincue qu'il y avait une carrière après le sport. Ce rêve de jumeler les deux a toujours été présent. C'était important pour moi d'étudier et j'ai fait ma maîtrise pendant que je

m'entraînais. Je travaillais fort quand j'étais jeune, j'avais pour objectif une carrière en gestion, mais je ne savais pas où cela me menerait.

L.A. – Pensez-vous être une source d'inspiration pour les femmes dans le monde des affaires ?

M.H.C. – En 75 ans d'histoire des Caisses, j'ai été la première femme à faire partie du comité de direction de la Fédération des Caisses Desjardins. C'était en 2002. Quand vous savez que les femmes forment 80 % de notre main-d'œuvre de 40 000 employés, nous avons encore un peu de chemin à faire. Mais l'arrivée de Monique Leroux à la tête du Mouvement Desjardins nous encourage beaucoup.

L.A. – En tant que modèle d'influence, que voulez-vous que les gens retiennent de votre parcours ?

M.H.C. – Je pense beaucoup aux athlètes d'élite. Même après s'être consacré à une carrière sportive, il est possible d'avoir une belle carrière professionnelle.

L.A. – Que vous a appris le sport ? Qu'en avez-vous appliqué, dans votre parcours de gestionnaire ?

M.H.C. – Le sport a été un catalyseur dans ma carrière. Si j'ai pu gravir les échelons rapidement, c'est parce que j'avais un bagage d'expériences parallèles. Quand nous avons des compétitions qui se déroulent très mal et qu'il nous faut rebondir à la prochaine occasion, nous faisons du kilométrage un peu plus vite que les autres. Une fois sur le marché du travail, vous êtes capable de relever des défis plus rapidement. ■

Vous pouvez lire l'entrevue complète sur le site Web urgenceleadership.lesaffaires.com

AVIS DE NOMINATION



M. Martinho Tojo

M. Louis Audet, président et chef de la direction de Cogeco Câble, est heureux d'annoncer la nomination de M. Martinho Tojo au poste de premier vice-président Portugal et directeur général de Cabovisão, la filiale portugaise de Cogeco Câble.

Diplômé en génie civil de l'Instituto Superior Técnico, il est attiré très tôt dans sa carrière par le secteur des ventes. D'ailleurs, la nouvelle filiale de Procter & Gamble à Lisbonne lui confiait de 1989 à 1994, des responsabilités dans ce domaine, notamment le recrutement et la gestion des représentants chargés des négociations avec les grands détaillants du pays.

Après un séjour d'une année chez Pepsi Cola International à titre de directeur des opérations avec le mandat d'élaborer le plan stratégique de l'entreprise au Portugal, M. Tojo se joint à Danone où il a occupé d'importantes fonctions de gestion au sein du groupe tant au Portugal, en France qu'en Turquie. Ainsi durant 14 ans, il y a réalisé de nombreux mandats stratégiques, des fusions, des acquisitions, des lancements de produits, des restructurations et il compte aussi un ensemble de réalisations liées aux opérations de fabrication.

Cogeco Câble (www.cogeco.ca) est une entreprise de télécommunications qui se classe au deuxième rang des câblodistributeurs en Ontario, au Québec et au Portugal sur le plan du nombre de clients du service de Câble de base servis. Grâce à ses réseaux bidirectionnels à large bande, Cogeco Câble fournit à sa clientèle résidentielle des services Audio, de Télévision analogique et numérique, IHV ainsi que de Téléphonie. De plus, la Société fournit à sa clientèle commerciale des services de réseautage de données, d'applications d'affaires électroniques, de vidéoconférences et d'hébergement Web, d'Ethernet, de ligne privée, de voix sur IP, d'accès IHV, de fibre noire, de stockage de données, de sécurité des données et de co-implantation, et d'autres fonctions de communication évoluées. Les actions subalternes à droit de vote de Cogeco Câble sont inscrites à la Bourse de Toronto (TSX : CCA).

COGECO
COGECO CABLE

L'Université Laval et la Faculté des sciences de l'administration (FSA) rendent hommage à deux donateurs



Le 23 novembre dernier, l'Université Laval rendait hommage à deux diplômés de la Faculté des sciences de l'administration (FSA) en reconnaissance de leurs dons majeurs destinés au développement et au transfert de connaissances en finance : **M. Carmand Normand** (promotion 1968), président fondateur d'Addenda Capital inc. et **M. Jean Turmel** (promotion 1967), président de Perseus Capital inc.

Pour l'occasion, les deux salles des marchés de la FSA, lieux privilégiés d'apprentissage en finance, ont été désignées du nom des donateurs : **Salle des marchés Carmand-Normand et Salle des marchés Jean-Turmel.**

Merci à ces deux grands philanthropes de l'Université Laval!

www.fsa.ulaval.ca/sallesdesmarches

UNIVERSITÉ LAVAL
La Fondation

le pouls de l'économie tendances

Le Canada connaîtra une forte reprise

Perspectives. Les analystes de Merrill Lynch estiment que le pays surpassera les autres membres du G7 en 2010.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

L'économie canadienne performera mieux que celle des autres pays du G7 (la Russie n'est pas comprise) en 2010, et se surpassera en 2011, prédisent les analystes de Merrill Lynch.

Ainsi, le produit intérieur brut (PIB) canadien devrait croître de 3,2 % en 2010 puis de 3,6 % en 2011. Sur l'ensemble de l'année qui se termine le 31 décembre 2009, l'économie devrait se contracter de 2,5 % en raison de la récession.

Sur le plan mondial, Merrill Lynch prévoit une croissance de 4,4 % en 2010, soit bien au-delà de la prévision de 3,1 % du Fonds monétaire international (FMI).

Les économies des pays émergents sont toujours solides, en particulier celle de la Chine.

Au Canada, la plupart des indicateurs repartiront également à la hausse au cours des deux prochaines années, des dépenses de consommation aux investissements des entreprises, en passant par les exportations.

Les mises en chantier n'y échappent pas. En 2010, elles s'élèveront à 154 000, pour ensuite atteindre 180 000 en 2011. Cette année, les entrepreneurs en construction ont bâti 139 000 résidences.

Surveiller l'inflation

En fait, dans l'ensemble de l'économie, seules les dépenses gouvernementales déclineront, et ce, à compter de 2011 - elles augmentent légèrement encore en 2010.

Cette reprise généralisée crée des pressions inflationnistes au pays. Merrill Lynch table sur une hausse de 2,3 % de l'indice des prix à la consommation en 2010, et sur une hausse du même indice de 3,2 % en 2011. Cette année, l'inflation n'a progressé que de 0,3 %.

Pour éviter une surchauffe, la Banque du Canada devra tôt ou tard augmenter le loyer de l'argent. Merrill Lynch anticipe une première hausse de taux dès le milieu de 2010, une prédiction similaire à celle du gouverneur de la Banque du Canada, Mark Carney.

Actuellement, le taux directeur (financement à un jour) est de 0,25 %. L'année prochaine, la banque d'affaires pense qu'il atteindra 1,50 %, pour ensuite grimper jusqu'à 2,75 % en 2011. ■

L'Association des concessionnaires Cadillac du Québec suggère aux consommateurs de lire ce qui suit. Offre d'une durée limitée, réservée aux particuliers et s'appliquant aux modèles neufs 2010 de Cadillac suivants: SRX, XTZ, CTS, berline à propulsion arrière R7A, et CTS familiale sport à propulsion arrière R7A. Les modèles illustrés comprennent certaines caractéristiques offertes en option à un coût additionnel. 1. Le prix d'achat au comptant tient compte des rabais et des autres offres incitatives qui sont réservées aux clients qui paient au comptant. Les clients qui optent pour une offre de financement ne peuvent bénéficier de ce crédit et devront donc payer un taux effectif plus élevé. Transport (1 420\$), immatriculation, assurance, frais liés à l'inscription au RPPM, frais d'administration, droits et taxes en sus. Communiqués avec votre concessionnaire pour en savoir davantage. 2. Le bon des fêtes de 1 000\$ (avant les taxes) est un crédit de livraison offert au concessionnaire par le fabricant qui s'applique au SRX 2010 et à la CTS familiale sport 2010 de Cadillac. L'offre s'applique aux modèles neufs ou de démonstration. Une commande ou un échange de véhicules entre concessionnaires peut être requis. Offres d'une durée limitée, modifiables sans préavis. Détails chez votre concessionnaire GM. 3. Capacité de chargement avec dossier arrière rabattu. 4. Le véhicule doit être retourné dans les 30 à 45 jours suivant l'achat avec moins de 4 000 km. Des frais d'utilisation du véhicule et d'autres restrictions s'appliquent. Le client doit prendre livraison du véhicule avant le 11 janvier 2010. 5. Garantie de 5 ans ou 80 000 km, selon la première éventualité. Détaillé et conditions chez votre concessionnaire. 6. Pour obtenir tous les détails et les modalités liés au système OnStar, consultez le site onstar.ca. 7. Pour plus de détails, visitez gm.amradio.ca. Le nom et les logos XM sont des marques déposées de XM Canada, Canadian Satellite Radio Inc. Offert dans les 10 provinces canadiennes et les 48 États contigus des États-Unis, séparément au terme d'une période d'essai. 8. Garantie de 5 ans ou 100 000 km, selon la première éventualité. Détaillé sur la garantie limitée et conditions chez votre concessionnaire. Cette offre est exclusive et ne peut être combinée avec aucune autre offre ni aucun programme incitatif d'achat, à l'exception des programmes de La Carte GM et de GM Mobile. Le concessionnaire peut vendre à prix moindre. Une commande ou un échange entre concessionnaires peut être requis. Pour de plus amples renseignements, passez chez votre concessionnaire, composez le 1 888 446-2000 ou visitez gm.ca.



LA Cadillac DES MULTISEGMENTS

Modèle groupe de luxe et performance présenté

41 498\$¹
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ
1 000\$²
EN BONI DES FÊTES

► LE TOUT NOUVEAU MULTISEGMENT SRX 2010

Performance énergétique et technologies novatrices.
• Moteur à injection directe de 3,0L développant 265 HP avec calage variable des soupapes • Boîte automatique 6 vitesses avec commande manuelle sans embrayage • Système de contrôle électronique de la stabilité StabiliTrak™ • Technologie sans fil Bluetooth™ pour téléphones cellulaires compatibles
• Transmission intégrale en option



Modèle groupe sport présenté

39 498\$¹
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ
1 000\$²
EN BONI DES FÊTES

► LA TOUTE NOUVELLE CTS FAMILIALE SPORT 2010

La dernière née des CTS avec volume utilitaire maximal de 1 642 litres³. Transmission intégrale en option.



Modèle groupe sport présenté

► CTS BERLINE 2010

Véhicule primé alliant luxe et performance avec moteur V6 à injection directe de 3,0L. Transmission intégrale en option.

37 498\$¹
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ
1 000\$²
EN BONI DES FÊTES

PROFITEZ DE NOTRE GARANTIE DE SATISFACTION 60 JOURS⁴



cadillac.ca



GARANTIE 160 000 KM/5 ANS PLEINEMENT PROTÉGÉE SUR LE GROUPE MOTOPROPULSEUR

tendances

« Montréal devrait s'inspirer de Chicago »

Clavardage. Les touristes ont une image très positive de la métropole, dit Paul Arseneault de l'ESG-UQAM.

La place de Montréal en tant que ville touristique internationale est toujours un sujet

brûlant. Dans cette optique, nous avons invité Paul Arseneault, directeur du réseau

de veille en tourisme de l'École des sciences de la gestion de l'Université du

Québec à Montréal (ESG-UQAM), à participer à notre deuxième clavardage (LesAf-

fares.com/avantgarde) au cours duquel on a traité de Montréal et de son image de marque à l'international.

Nous avons ensuite poursuivi l'entrevue avec Paul Arseneault. En voici un extrait.

Les Affaires – De quelles villes Montréal peut-elle s'inspirer pour attirer un grand nombre de touristes ?

Paul Arseneault – Je pense que Chicago devrait inspirer Montréal. Elle s'est renouvelée et a développé beaucoup d'infrastructures. Elle a aussi un souci de la propreté, ce qui est très important pour les touristes. Le projet du Millennium Park représente également une inspiration pour Montréal. Ce parc urbain, conçu par des architectes de renommée pour accueillir des événements culturels, est aussi un lieu qui offre des attraits permanents. Je crois qu'ils ont employé une bonne formule dans l'élaboration de ce projet. Montréal s'est probablement inspirée de cette approche pour construire le Quartier des spectacles.

L.A. – Les villes de Montréal et Québec ont-elles fait un bon travail pour faire établir une image de marque forte à l'international ?

P.A. – Montréal a réussi. Elle est toujours perçue comme une ville de plaisirs. Lorsqu'on mène des sondages à l'étranger, on se rend compte que les gens ont une idée beaucoup plus claire et plus favorable de Montréal, par rapport à Toronto et Vancouver. Donc je crois que le travail a été bien fait.

Montréal a également plusieurs caractéristiques qui lui sont propres et qui jouent en sa faveur, comme le bilinguis-



« Montréal a plusieurs caractéristiques qui lui sont propres et qui jouent en sa faveur », dit Paul Arseneault, de l'ESG-UQAM. [Photo : Les Affaires]

me, le Vieux-Port et la joie de vivre.

Pour sa part, Québec a toujours été davantage patrimoniale, avec sa vieille ville fortifiée et le Château Frontenac. Ce que Québec compte faire, c'est de réactualiser son image tout en préservant l'essence de ce qu'elle est. Je crois que c'est nécessaire. Cependant, il n'y a aucun doute que ces deux villes performant assez bien sur le plan du tourisme.

L.A. – Montréal se positionne-t-elle suffisamment en tant que ville verte ?

P.A. – Je crois que Montréal ne fait pas partie des cancre. Premièrement, les valeurs vertes sont très présentes dans l'esprit des Montréalais. Deuxièmement, le projet Bixi est une belle réussite. On sait dorénavant que l'automobile ne règne plus en maître. Et si on calcule le nombre d'espaces verts et les pistes cyclables, on constate que Montréal est choyée. ■

Comptables agréés du Canada Étienne Girardin, médaillé d'or au Québec



HEC Montréal félicite chaudement **Étienne Girardin**, qui a obtenu le meilleur résultat au Québec à l'Évaluation uniforme (EFU) de 2009 de l'Ordre des comptables agréés. Cette performance remarquable lui vaut la médaille d'or et le prix de 2 500 \$ décerné par les Comptables agréés du Canada.

L'EFU est l'examen uniforme qui constitue la norme d'admission à la profession de CA au Canada et est souvent cité comme l'un des examens professionnels les plus exigeants au monde.

HEC Montréal félicite chaleureusement Étienne Girardin ainsi que les 160 autres diplômés du D.E.S.S. en comptabilité publique qui ont brillamment réussi cet examen.

www.hec.ca

HEC MONTRÉAL
Une nouvelle lignée de gestionnaires

sur lesaffaires.com/avantgarde

> **Vidéo** : Montréal s'impose comme une référence dans le domaine de l'éclairage. Entrevue avec Martin Gagnon, concepteur lumière et consultant visuel d'Ambiances Conception Lumière et Visuelle.

assisté à la conférence de Chan Kim, coauteur du livre *Stratégie Océan Bleu*. Portrait de cette façon innovatrice de défaire la concurrence.

> **Suivez-nous sur Twitter**

Pour tout savoir sur nos activités, retrouvez-nous à l'adresse www.twitter.com/alavantgarde.

> **À lire aussi**
Notre journaliste a

stratégies

Les entreprises qui ont marqué la décennie

p. 24

RCM fera de la résine avec des résidus autrefois exportés

p. 26

Comment éviter que la surinformation ne nuise aux entreprises

p. 28

ENTRETIEN INDUSTRIEL

Conjuguer fiabilité et réduction de coûts en période de compressions

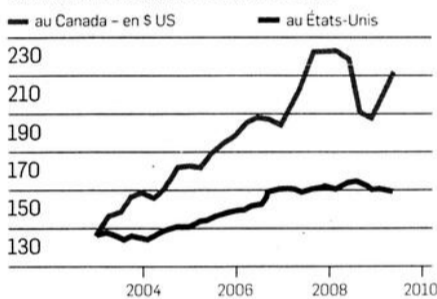
18 AU 20 JANVIER 2010
lesaffaires.com/evenements

Coup d'œil

La compétitivité des entreprises canadiennes continue de se détériorer

Au 3^e trimestre, la productivité des travailleurs canadiens a fléchi de 0,2 %, alors qu'elle a augmenté de 2,1 % aux États-Unis. Conséquence : le coût unitaire de main-d'œuvre (ratio de la rémunération horaire sur la productivité) a reculé de 0,6 % aux États-Unis, tandis qu'il a augmenté de 6,3 % au Canada (exprimé en dollars américains). L'écart se creuse depuis cinq ans.

Évolution du coût unitaire de la main-d'œuvre



Source : Desjardins Études économiques

L'outil

Que nous réserve 2010 ?

Denis Durand, associé principal chez Jarislowsky Fraser livrera ses 10 prévisions économiques le 20 janvier prochain lors d'une conférence organisée par la section de Montréal du Réseau des femmes en immobilier commercial (CREW, Commercial Real Estate Women) à l'Hôtel Intercontinental. M. Durand fera notamment part des tendances dont les professionnels de l'immobilier devront tenir compte l'an prochain.
www.crewmontreal.com



Limited Brands veut exploiter entre 15 et 20 magasins Victoria's Secret au Canada d'ici quelques années. [Photo : Bloomberg]

Une marque de lingerie, c'est bien, mais deux, c'est mieux

Commerce de détail. La Senza subira la concurrence de sa société sœur, Victoria's Secret.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Limited Brands, propriétaire des chaînes de lingerie La Senza et Victoria's Secret, ose un pari audacieux en faisant au Canada la promotion simultanée de deux marques, dont la différenciation est pour le moins subtile.

L'entreprise américaine ouvrira ses quatre premières boutiques Victoria's Secret au pays en 2010 et veut exploiter entre 15 et 20 de ces magasins au Canada d'ici quelques années. Elle n'a pas encore dévoilé de projet au Québec.

Limited Brands n'est pas le premier détaillant à exploiter deux chaînes dans le même créneau. Le géant de l'électronique Best Buy dirige avec succès la chaîne Future Shop au Canada.

« La Senza reviendra à sa mission première : vendre des soutiens-gorge et des culottes », explique par courriel Brooke Stull, porte-parole de Limited Brands, qui a fait l'acquisition de La Senza en 2007. Au cours des dernières années, La Senza avait diversifié sa gamme de produits en offrant, par exemple, des sous-vêtements pour hommes.

Des deux marques, La Senza est la petite sœur jeune, séduisante et impétueuse, indique Limited Brands. La grande sœur, Victoria's Secret, servira les femmes plus âgées (26 ans et plus) qui ont de plus grands moyens financiers.

« C'est quand même plus facile [pour Limi-

ted Brands] de prendre de l'expansion au Canada avec une chaîne existante que de partir de zéro, mais il faut bien les différencier. Sinon, il y a un risque de cannibalisme », dit Michel Zins, président de Zins Beauchesne, une firme de planification, marketing et innovation.

Les ventes de magasins comparables à La Senza ont baissé de 6 % au troisième trimestre de 2009. Les ventes annuelles de La Senza atteignent 350 M\$, et cette chaîne possède 15 % du marché de la lingerie au Canada, derrière Sears et Walmart, soutient Trendex North America. ■

Concours

Les Prix du leadership

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

Inscrivez-vous à

www.gencelleadership.com

Faites vite !

La période d'inscription se termine le 15 janvier 2010.

Une initiative de :

lesaffaires

En collaboration avec :

Knightsbridge

Nos partenaires :

BCF AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES

CN

FONDS de solidarité FTQ

RSM Richter Chamberland Experts-comptables

Bell

CA Comptables agréés

DMR FUJITSU

stratégies

Les 10 entreprises québécoises qui ont marqué la décennie

Rétrospective. Couche-Tard est l'entreprise de l'année *Les Affaires* qui a connu la plus grande réussite.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

É

clatement de la bulle techno, attentats du 11 septembre 2001, pire crise économique depuis la Grande Dépression... Les dix dernières années auront été agitées pour l'ensemble de l'économie.

Les sociétés nommées « entreprise de l'année » par *Les Affaires* se sont ressenties de l'onde de choc de cette période trouble, mais certaines d'entre

elles sont parvenues à se démarquer. Nous profitons de la fin de la décennie pour faire un retour sur les entreprises récipiendaires du titre d'« entreprise » de l'année. Ce titre est un baromètre de l'évolution du Québec inc., couronnant tantôt les réalisations de sociétés bien établies, récompensant tantôt l'audace de nouveaux venus.

Ce processus comporte sa part de risque pour notre comité de sélection maison. Les dix sociétés nommées entre 1999 et 2008 en donnent un bon exemple. Si certaines ont brillé après avoir reçu notre coup de chapeau, d'autres ont connu une traversée du désert. C'est notamment le cas de Garda. L'entreprise de l'année en 2006 s'était rapidement hissée parmi les entreprises phares du Québec à la suite d'une série d'acquisitions importantes. Toutefois, elle a connu de graves difficultés financières en 2008, au point où certains analystes se questionnaient sur sa viabilité.

La dernière décennie a aussi été marquée par une vague de fusions et d'acquisitions : Molson a fusionné avec Coors, et BioChem Pharma a été absorbée par la société britannique Shire.

D'autres entreprises, comme Alimentation

Couche-Tard, ont plutôt été propulsées par les acquisitions. La chaîne lavalloise a réussi à percer aux États-Unis après avoir été nommée entreprise de l'année en 1999. Un exploit que peu d'entreprises québécoises ont accompli. Même Jean Coutu, qui affichait des revenus trois fois plus élevés que Couche-Tard en 1999, a subi un revers important dans sa tentative de conquête du marché américain avec l'acquisition d'Eckerd en 2004.

Nous avons demandé à Carl Simard, gestionnaire de portefeuille chez Medici, d'analyser la performance des sociétés lauréates, à l'exception du Mouvement Desjardins et de BioChem Pharma. La première n'est pas inscrite en Bourse, tandis que la seconde n'existe plus. Trois critères d'évaluation du rendement des entreprises ont été retenus : la croissance annuelle des ventes, le rendement du capital annuel investi, et la croissance annuelle du bénéfice par action.

Couche-Tard et Saputo, les championnes du rendement

Couche-Tard a été nommée entreprise de l'année en 1999, après avoir acquis le géant ontarien Silcorp pour 220 millions de dollars.

« J'ai toujours dit qu'on deviendrait les plus gros au Canada, et maintenant que c'est fait, pourquoi ne pas devenir le plus grand réseau de dépanneurs au monde ? », avait dit Alain Bouchard en 1999. Pas de doute, il s'est beaucoup rapproché depuis de cet objectif.

Couche-Tard est de loin l'entreprise qui a réalisé le meilleur rendement parmi nos entreprises de l'année. « La société se démarque sous tous les aspects analysés », souligne Carl Simard. La croissance de ses ventes et de son



Carl Simard, gestionnaire de portefeuille chez Medici, ne tarit pas d'éloges à l'égard de Saputo : « Elle a le meilleur rendement sur le capital du groupe. » [Photo : Gilles Delisle]

bénéfice par action sont respectivement le double et le triple de la moyenne du groupe.

Le fabricant de produits laitiers et d'épicerie, Saputo, se classe bon deuxième. « Elle a le meilleur rendement du capital du groupe », note M. Simard. Il classe Saputo au deuxième rang, même si Astral Media, Domtar, Garda et Rona ont vu croître leurs ventes à un rythme annuel beaucoup plus soutenu depuis 2001.

« Ce ne sont pas les ventes qui comptent en fin de compte, mais les profits », dit-il. À ce chapitre, Saputo affiche la deuxième meilleure croissance du bénéfice par action du groupe, une place qu'elle partage avec Molson Coors. Cependant, la croissance des ventes de Molson Coors et Saputo est de loin inférieure à la moyenne des entreprises de l'année.

Garda a vu ses revenus progresser à un rythme annuel de 59 % (soit le triple de la moyenne). Son bénéfice par action n'a toutefois progressé que de 3 % par an en moyenne. ▶

Les entreprises récipiendaires des dix dernières années

1999

Alimentation Couche-Tard



2000

Biochem Pharma



2001

Domtar



2002

Mouvement Desjardins



2003

Molson



2004

RONA



★ BILAN DES ENTREPRISES DE L'ANNÉE¹

Compagnie, symbole boursier	Croissance annuelle moyenne des ventes (depuis 2001)	Rendement sur le capital annuel moyen (depuis 2001)	Croissance annuelle moyenne du bénéfice par action (depuis 2001)
Alimentation Couche-tard, ATD.B	35 %	10,7 %	30 %
Astral Media, ACMA	13 %	10,3 %	0 %
Cae, CAE	7 %	6,5 %	-65 %
Domtar ² , UFS	17 %	0,4 %	-247 % ⁵
Garda World Security ³ , GW	59 %	12,7 %	3 %
Molson Coors Brewing Co ⁴ , TAP	6 %	8,9 %	11 %
Rona, RON	15 %	11,6 %	6 %
Saputo, SAP	9 %	13,0 %	11 %
Moyenne du groupe :	20 %	9 %	10 %⁶

¹ Ne font pas parti du tableau la compagnie Desjardins parce qu'elle n'est pas en Bourse et la compagnie Biochem Pharma parce qu'elle n'existe plus.

² Données disponibles depuis 2006 en raison de sa fusion en 2007 avec une division de Weyerhaeuser

³ Données disponibles depuis son premier appel public à l'épargne en 2004. ⁴ Fusion avec COORS en 2005

⁵ Reflète l'augmentation de la perte de Domtar. ⁶ CAE et Domtar ont été exclus du calcul de cette moyenne pour ne pas fausser les résultats inutilement

Source : MEDICI, gestion de patrimoine stratégique (analyse faite avec le logiciel EVA StockPointer)

CAE mise sur la diversification de ses revenus

CAE (Tor. CAE, 8,50 \$) a diversifié ses revenus au début de la décennie en effectuant notamment une percée dans le secteur de la formation des pilotes. Cette approche a permis à l'entreprise montréalaise de limiter ses pertes dues aux nombreuses perturbations qui ont secoué l'industrie de l'aéronautique depuis les attentats terroristes de septembre 2001.

« Le secteur de l'aéronautique est cyclique », dit Benoît Poirier, analyste financier chez Valeur mobilières Desjardins.

Entre le 11 septembre 2001 et la crise financière actuelle, CAE a souffert des difficultés financières des transporteurs, qui achètent alors moins de simulateurs.

Le secteur de la formation des pilotes est moins sensible aux cycles économiques. Aujourd'hui, l'entreprise compte 140 simulateurs de vol répartis dans 24 centres de formation dans le monde. « Ce segment procure à CAE 3,5 et 4 millions de dollars par simulateur par année », précise M. Poirier.

En 2009, son chiffre d'affaires provenait à 56 % du secteur civil et à 44 % de contrats militaires.

Selon l'analyste, le principal défi de l'entreprise au cours des prochaines années consistera à poursuivre sa diversification pour compenser le ralentissement actuel dans l'aéronautique, notamment dans le secteur médical (simulation d'actes médicaux), où CAE veut s'imposer. F.N.

► Selon les analystes, cette situation tient à l'endettement élevé de la firme de sécurité.

Domtar et CAE, les plus décevantes

Domtar affiche la pire performance du groupe. Elle se retrouve en-dessous de la moyenne pour les trois indicateurs analysés. Carl Simard refuse de jeter la pierre à Domtar, car l'entreprise évolue dans une « industrie difficile ». La hausse de près de 50 % du dollar canadien par rapport à la devise américaine depuis 2001 a porté un coup fatal à plusieurs entreprises forestières québécoises.

CAE a également affiché une performance inférieure à la moyenne du groupe, mais M. Simard souligne l'amélioration de sa situation financière. « Le pdg Robert Brown a réalisé un redressement formidable. »

Astral Media et Rona, qui affichent une performance moyenne, ont connu au cours de la dernière décennie leurs parts de succès. Stimulées par les acquisitions, Rona et Astral se sont hissées parmi les entreprises dominantes de leurs secteurs respectifs. Ces deux sociétés ont aussi connu leur part de défis. Rona, par exemple, a souffert avant la plupart des entreprises du ralentissement économique : son bénéfice est en baisse depuis 2006.

Même si nos lauréates ont connu des hauts et des bas au cours de la dernière décennie, elles ont marqué le paysage économique du Québec à leur façon. ■

Garda, ou le développement boulimique

Depuis sa fondation, en 2003, la firme de sécurité Garda (Tor. GW, 9,65 \$) a connu une croissance fulgurante, mais au prix d'un lourd surendettement.

« L'entreprise contracte beaucoup de dette bancaire puisqu'elle n'émet pas de titres d'emprunt », explique un analyste financier qui souhaite conserver l'anonymat. Et la crise du crédit que nous avons connue en 2008-2009 a compliqué le financement de sa dette.

Pour diminuer son endettement, Garda a d'ailleurs vendu, en juin dernier, ses activités de gardiennage aux États-Unis et au Mexique, qui faisaient partie de Vance International, une société acquise par Garda en 2006.

Grâce à ses acquisitions, le géant montréalais compte aujourd'hui 50 000 professionnels dans le monde qui offrent des services d'enquêtes puis de services-conseils et de sécurité.

Au cours des prochaines années, le principal défi de Garda sera de réduire sa dette tout en poursuivant sa croissance. « Toutefois, elle ne doit pas payer trop cher pour ses acquisitions », précise notre analyste. F.N.

Couche-Tard, championne de la croissance

Ces dix dernières années, l'événement marquant concernant Alimentation Couche-tard (Tor. ATD.B, 21,33 \$) est sa croissance aux États-Unis.

En mettant la main sur cette filiale de la pétrolière ConocoPhillips, Couche-Tard se retrouvait avec 1 663 nouveaux magasins situés dans 16 États américains qui avaient des relations (franchise ou licence) avec 627 autres établissements.

Aujourd'hui, le réseau de Couche-Tard compte plus de 5 900 magasins, dont 4 100 vendent de l'essence. Ils sont répartis dans les 10 provinces canadiennes et dans 43 États américains. L'entreprise compte aussi des

franchises au Mexique et en Asie, notamment en Chine, en Indonésie et au Japon.

Selon l'analyste que nous avons interrogé, Couche-Tard fera face à trois défis au cours des prochaines années.

D'abord, l'entreprise lavalloise devra préserver ses marges bénéficiaires sur ses ventes d'essence alors que les véhicules sont de plus en plus efficaces.

Elle devra aussi limiter l'impact du déclin des ventes de cigarettes en Amérique du Nord (30 % de ses revenus) sur son chiffre d'affaires en se tournant vers d'autres produits. Son dernier défi consistera à maintenir son rythme de croissance historique. F.N.

Astral : un groupe médiatique d'envergure nationale

Astral Media (Tor. AMA.A, 32,41 \$) est devenu, au cours de la dernière décennie, un des principaux groupes médiatiques et le plus important radiodiffuseur du Canada.

Selon Paul Steep, analyste de Scotia Capital, deux éléments ont marqué la société depuis 10 ans : son expansion à l'extérieur du Québec et sa croissance dans le segment de l'affichage extérieur.

« Astral Media a multiplié les acquisitions de groupes de stations de radio, notamment Standard Radio en 2007 », dit-il. Astral Media devient alors numéro un dans la radiodiffusion

au pays avec 82 stations réparties dans huit provinces et 46 marchés.

Dans l'affichage, sa principale réalisation est l'important contrat décroché auprès de la Ville de Toronto en 2007, souligne M. Steep. « Cette entente, la plus importante de son histoire, a propulsé Astral Media dans le top 3 de l'industrie » et devrait générer des revenus de 1,5 milliard de dollars sur 20 ans.

Dans les prochaines années, l'analyste estime que le principal défi de la société sera de poursuivre sa croissance dans un secteur en pleine transformation. F.N.

2005
Saputo



2006
Garda



2007
Astral Media



2008
CAE



vision durable

RCM fera de la résine avec des résidus autrefois exportés

Déchets. L'entreprise de la Mauricie investit 3,5 millions de dollars pour recycler les sacs de plastique et les contenants multicouches.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca

Le Groupe RCM s'attaque à un problème environnemental majeur : les sacs de plastique et les contenants multicouche, comme les pintes de lait et les Tetra Paks, dont la majorité est expédiée en Chine. Là-bas, les industriels se contentent de les brûler pour produire de la vapeur.

Avec l'aide de Québec et du secteur privé, cette entreprise sans but lucratif investit 3,5 millions de dollars pour transformer ces matières en résine dans ses installations de Yamachiche, en Mauricie.

Une grande partie des centres de tri québécois envoient ces matières à l'incinérateur ou à l'enfouissement, incapables de les revendre à des recycleurs à un prix intéressant. Ceux qui les collectent les expédient outre-mer.

Selon les données de Recyc-Québec, les 7 000 tonnes de sacs de plastique récupérées chaque année au Québec ne représentent que 13 % de la quantité générée.

Les emballages multicouches trouvent plus facilement preneurs : les 20 000 tonnes produites chaque année sont recyclées à environ 50 %. Cependant, les solutions retenues pour le faire sont loin d'être satisfaisantes. « Quand ils vendent du papier aux États-Unis, les centres de tri laissent les emballages multicouches dans les ballots de papier, explique Michel Camirand, directeur général de RCM. Les papeteries rejettent le plastique et tout ça se retrouve à l'enfouissement. »

Bref, il était grand temps de trouver une solution adéquate au problème. C'est pourquoi RCM s'est tournée vers le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Le Groupe a aussi cogné à la porte d'industriels qui utilisent ou fabriquent les contenants multicouches pour qu'ils financent les recherches. Tetra Pak a allongé 500 000 \$, et les producteurs de jus de fruit et de lait Lassonde et Natrel, 100 000 \$ chacun. Recyc-Québec, Investissement Québec et le gouvernement fédéral ont aussi contribué.

Ainsi, RCM a mis au point une chaîne de recyclage pour ces résidus que l'usine de Yamachiche sera la seule à pouvoir utiliser au Canada. Le procédé mis au point se sert de la

Une résine aux propriétés uniques

Ballots de sacs et de films en plastique

Ballots de contenants de lait et de jus Tetra Pak

1. Réception et tri
2. Un broyeur/granulateur défait la matière en flocons
3. Séparateur cyclonique

1. Réception et tri
2. Un broyeur/granulateur défait la matière en flocons

Un mélangeur intègre les flocons. La friction du mélangeur les chauffe et les transforme en « pain ». Par la suite, cette masse est transformée en granules destinées à la vente en vrac.

force centrifuge et de la chaleur pour mélanger les différentes matières issues des sacs de plastique et des contenants multicouches afin de fabriquer une résine à meilleur coût. Au cours de l'opération, le carton et l'aluminium contenus dans les récipients multicouches sont disséminés sous forme de fines particules dans le plastique, ce qui ne nuit aucunement à la qualité de ce dernier.

Objectif à long terme : créer des produits dérivés

RCM prévoit créer environ 25 emplois, dont une douzaine dès le printemps prochain. En plus de logner les résidus québécois, Michel

Camirand convoite ceux de l'Ontario. La production de l'usine doit débuter en avril 2010.

Le directeur général est optimiste quant au développement du marché pour sa résine. Dans son étude de marché, il avait évalué à 450 dollars canadiens (\$) la tonne le prix qu'il pourrait en tirer, mais des acheteurs lui proposent déjà 700 \$.

À plus long terme, M. Camirand pense même fabriquer des produits finis sur place. Par exemple, RCM pourrait fabriquer avec sa résine des pièces pour remplacer les poutres de bois utilisées par le ministère des Transports pour tenir les garde-fous installés en bordure des routes. ■

Les centres de tri émergent de la crise

L'année 2009 a été éprouvante pour les centres de tri. La chute du prix des matières premières a amené le gouvernement du Québec à mettre sur pied un programme d'aide aux entreprises du secteur. Cependant, avec la reprise économique et la remontée du prix des matières premières, « les centres de tri ont sorti la tête de l'eau », dit Ginette Bureau, pdg de Recyc-Québec.

Matière récupérée	Prix de la matière payée aux récupérateurs (\$ par tonne métrique)		
	Moyenne 2008	Septembre 2009	Moyenne 2009
Plastiques mélangés	178	26	52
Papier mélangé	69	30	59
Métaux ferreux	225	75	147

Source : Recyc-Québec



SOLAIRE

L'Ontario a la cote

Les fabricants de panneaux solaires multiplient les investissements en Ontario. Canadian Solar, détenue par un Sino-Canadien et présente exclusivement en Chine jusqu'à maintenant, ouvrira des installations dans la province en 2010. Chaque année, ces installations produiront suffisamment de panneaux pour fournir une puissance de 200 mégawatts. De plus, le fabricant de panneaux pour toits de maisons SunEnergy a annoncé qu'il ferait passer la capacité de son usine de 40 à 240 mégawatts. Depuis octobre, le gouvernement de Dalton McGuinty accorde aux producteurs d'énergie solaire jusqu'à 80,2 ¢ le kilowattheure... à condition que leurs panneaux soient fabriqués en Ontario. C'est plus de sept fois le tarif habituel.

Source : The Globe and Mail, Renmark Financial

CONSUMMATION

SC Johnson dévoile ses dessous

Le fabricant de Windex, de Pledge et d'autres produits ménagers opte pour une plus grande transparence. SC Johnson a commencé à rendre disponibles sur son site Internet des renseignements sur les ingrédients qui entrent dans la composition de ses produits nettoyants. D'ici janvier 2012, les ingrédients des 200 produits de l'entreprise seront affichés sur le site Souslemballagesjohnson.ca, précise l'entreprise dans un communiqué, et seront également imprimés sur les emballages.

H. Joncas

36

Millions de litres d'éthanol que prévoit produire chaque année Enerkem à sa future usine du Mississippi, à partir de déchets et de résidus forestiers. La société sherbrookoise a reçu une subvention de 50 millions de dollars américains pour construire cet établissement, qui éliminera 300 tonnes de résidus par an. Ce projet créera 130 emplois et l'entreprise prévoit rapidement doubler la production de l'usine.

Source : Enerkem



**Suivez-nous
tous les jours
sur le web à
visiondurable.com**



Nos partenaires





Akoha, ou comment un jeu en ligne amène les joueurs à poser de bonnes actions

Austin Hill. Le décès d'un proche a mené cet entrepreneur à voir plus loin que les chiffres.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Les défis humains des entrepreneurs

Au-delà de la réussite financière, l'entrepreneur adhère à d'autres valeurs : le désir d'être plus libre, de s'accomplir ou de mettre de l'avant ses qualités de leader. Cette série est l'occasion de sortir des sentiers battus en allant à la rencontre de figures inspirantes.

3 de 8



Austin Hill, d'Akoha : « J'ai perdu mon frère à la suite d'une dure lutte contre le cancer. Cela m'a mené à mettre mes aptitudes d'entrepreneur au profit de quelque chose qui a une plus grande portée sociale. » [Photo : Gilles Delisle]

Austin Hill est à la fois un entrepreneur et « ange » investisseur. Depuis quelques années, il joue un rôle important dans l'émergence des petites entreprises technologiques montréalaises. Non seulement en les aidant à trouver du financement, mais aussi en leur insufflant une dose de réflexion humaine en affaires.

En plus de présenter des bilans financiers sans failles, les entrepreneurs doivent également contribuer à rendre le monde meilleur, estime ce cofondateur d'Akoha, un jeu de société en ligne dont le but est de mener les internautes à faire plus de bonnes actions au quotidien.

Les Affaires – Akoha est un jeu qui se fonde essentiellement sur la réalisation d'actes de générosité. D'où vient cette idée ?

Austin Hill – Mon frère est mort à la suite d'une dure lutte contre le cancer. Cela m'a mené à me servir de mes aptitudes d'entrepreneur au profit de quelque chose qui a une plus grande portée sociale. Alex Eberts, mon par-

tenaire d'affaires, vient de l'industrie du jeu vidéo. Nous nous demandions s'il y avait dans le jeu un moyen de rendre le monde meilleur.

L.A. – Entrepreneurat rime souvent avec résultats et rendement à court terme. Ce concept peut-il aller de pair avec une certaine forme d'altruisme ?

A.H. – Ces deux choses ne sont pas si différentes. En fait, les secteurs de la philanthropie et des dons se mettent de plus en plus au diapason du rendement. En entrepreneurat social, il existe même le concept de « rendement social », qui permet de mesurer les conséquences sociales de projets spécifiques. Par exemple, la Grameen Bank est une spécialiste du micro-financement, et développe des logiciels de finance gratuits. Ces derniers permettent aux

organismes de microfinancement de faire le suivi de leurs prêts et des retombées sociales qu'ils doivent générer.

Tout est une question d'intention. Je connais très peu d'entrepreneurs qui ont pour seul but de faire de l'argent. La plupart du temps, leur intention est d'aider à améliorer certains aspects de notre monde.

L.A. – Votre rôle d'ange financier vous permet de côtoyer nombre de petites entreprises montréalaises. Au moment de parler de financement, comment évaluez-vous les nouveaux projets ?

A.H. – Les facteurs humains et sociaux passent d'abord, et les chiffres ensuite. L'investissement privé débute et se termine par une passion. Je recherche des gens passionnés. Ils doivent avoir

(CV)

Nom : Austin Hill

Titre : Pdg et cofondateur

Âge : 36 ans

Entreprise : Akoha (akoha.com)

L'entreprise commercialise un jeu de société en ligne dont le but est de mener les internautes à accomplir plus de bonnes actions dans leur quotidien.

une vision claire des mouvements sociaux qu'ils comptent développer.

L.A. – Le Web 2.0 a fait évoluer les modèles d'entreprises. Est-ce que cela peut influencer la façon de brasser des affaires ?

A.H. – Absolument. Nous avons constaté à quel point les réseaux sociaux touchent plusieurs industries, et comment ils aident à créer plus de valeur. Un bel exemple est le site Mint.com, qui vient d'être acquis par Intuit (qui commercialise le logiciel Quicken) : sur une base anonyme, Mint.com recueille l'information financière de ses abonnés afin de les aider à réduire leurs frais de cartes de crédit et d'assurance, notamment. En montrant qu'un certain nombre de gens au profil financier similaire au vôtre paient moins d'intérêt sur leurs cartes de crédit, le site crée de la valeur où il n'y en avait pas auparavant. Cela témoigne de la puissance des réseaux sociaux. ■

Le prochain article de cette série sera publié dans le numéro du 23 janvier 2010



Groupement des chefs d'entreprise du Québec

expériences > entraide > réussite



les affaires



CRÉONS DE LA PROSPÉRITÉ, ENSEMBLE, C'EST LE TEMPS!

Dans le contexte économique actuel, au Groupement des chefs d'entreprise du Québec, nous partageons une vision « créative du futur » dans un esprit d'entraide.

Avec les institutions bancaires et le gouvernement, nous menons un projet dynamique qui favorise la croissance, la rentabilité et la continuité des PME au Québec.

Parce que les entrepreneurs sont le moteur de la prospérité, pour le plus grand bénéfice des employés, des familles et des communautés:

« NOUS GARDONS LE CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT ! »

www.groupement.ca

stratégies

Comment éviter que la surinformation ne nuise aux organisations

Technologies. Regrouper des informations en une base de données unique réduit le risque de sombrer dans l'infobésité.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Les 8 défis des dirigeants TI

Ces gestionnaires jouent un rôle essentiel, mais pas toujours apparent, dans les fonctions de l'entreprise. Nous vous proposons un coup d'œil sur les enjeux auxquels ils font face.

3 de 8

L'essayiste américain Alvin Toffler en parlait déjà en 1970 : nous produisons collectivement plus d'information chaque année. À tel point qu'en 2007, le monde a généré plus d'information qu'il ne peut en stocker.

Un des rôles clé des dirigeants des technologies de l'information (TI) est de s'assurer que leur entreprise ne sombre pas dans cette infobésité. Car les technologies informatiques contribuent pour beaucoup à ce phénomène.

Les statistiques sur le sujet concordent toutes : si les TI améliorent la productivité des entreprises, elles peuvent parfois avoir l'effet contraire.

Récemment, la firme d'analyse américaine BaseX a étudié le comportement d'employés de bureau de plusieurs entreprises et a constaté que ceux-ci passaient en moyenne 28 % de leur temps à ouvrir des courriels, à surveiller leur messagerie instantanée et à consulter leur téléphone cellulaire.

BaseX chiffre cette perte de productivité à 588 milliards de dollars américains.

Ce n'est pas tout. Selon une autre étude, le temps que les employés passent à éliminer l'information inutile qu'ils reçoivent chaque jour peut occuper jusqu'à 20 % de leurs heures de travail.

Consolider les systèmes informatiques
Pour éviter l'infobésité, les entreprises doivent trouver un moyen de structurer l'information, estime-t-on chez Covéo. La PME québécoise développe depuis 2005 un moteur de recherche sécurisé destiné aux entreprises désireuses de mieux gérer l'information qu'elles produisent dans plusieurs systèmes et plateformes : courriels, blogs, bases de données, etc.

Covéo offre des solutions aux problèmes

Une firme a récemment étudié le comportement d'employés de bureau de plusieurs entreprises et a constaté que ceux-ci passaient en moyenne 28 % de leur temps à ouvrir des courriels, à surveiller leur messagerie instantanée et à consulter leur téléphone cellulaire.

d'infobésité les plus graves, fait valoir Louis Têtu, président exécutif du conseil de la PME.

« Depuis environ dix ans, les entreprises ont doublé ou triplé le nombre de systèmes informatiques qu'elles utilisent. Ceux-ci collectent une importante quantité d'information. Or, ces systèmes sont souvent décentralisés, et l'information qui s'y trouve n'est pas toujours structurée. »

M. Têtu voit deux solutions pour les entreprises qui veulent venir à bout de leurs problèmes de gestion de l'information. La première est de consolider les systèmes informatiques afin de regrouper leurs données dans une base de données unique où il sera plus facile de les retracer. La deuxième est d'indexer le contenu de telle manière à ce qu'une requête unique puisse être traitée dans tous les systèmes.

« Sinon, c'est une perte de temps qui peut coûter cher, explique-t-il. Pensez au service à la clientèle, qui fait patienter les gens pendant qu'il recueille l'information. Non seulement cela prend du temps, mais on risque aussi d'impatienter les clients. »

Applications analytiques

On peut se prémunir contre l'infobésité en effectuant un meilleur tri de l'information utilisée au bureau. On peut aussi la traiter en y appliquant une analyse systématique, explique Daniel Mercier, le nouveau directeur général de SAS Canada, une entreprise qui développe des logiciels d'applications analytiques.

Une des plus importantes sociétés de logiciels entièrement privée au monde, SAS a mis au

point de ces outils qui analysent l'imposante quantité d'information trouvée dans Internet, qu'il s'agisse de blogs ou de forums en ligne, afin d'en tirer des tendances, passées ou à venir, qui pourraient servir à ses clients.

Selon SAS Canada, grâce à ce genre d'analyse, une entreprise peut ajuster sa façon de faire des affaires en fonction de tendances à peine émergentes.

M. Mercier cite les grandes banques canadiennes, un secteur qui représente 40 % des revenus annuels de sa société, qui s'élèvent à 2,2 milliards de dollars. « En appliquant une approche analytique à l'information trouvée sur Internet, dans les forums et les blogs, les banques peuvent prévenir certains types de fraude ou de défaillances techniques, dit-il, ajoutant qu'une telle approche a pu réduire de moitié les coûts associés à la fraude, dans certains cas. C'est un investissement qui se justifie assez rapidement dans ces cas-là. » ■



REPÈRES

En 2011, l'information numérique sera dix fois plus importante qu'en 2006.

En 2007, pour la première fois, on a généré plus d'information qu'il n'était possible d'en stocker. La moitié de l'information produite sera perdue à partir de 2011.

30 % de l'information générée en entreprise ne vient pas des utilisateurs, mais des systèmes de gestion, de sécurité et de gouvernance.

Source: IDC

Le prochain article de cette série sera publié dans le numéro du 30 janvier 2010.



Conjuguez affaires et technologie

Participez au nouveau blogue
d'Alain McKenna sur
lesaffaires.com

Présenté par : **Microsoft**

Parce que c'est l'affaire de tous

Microsoft

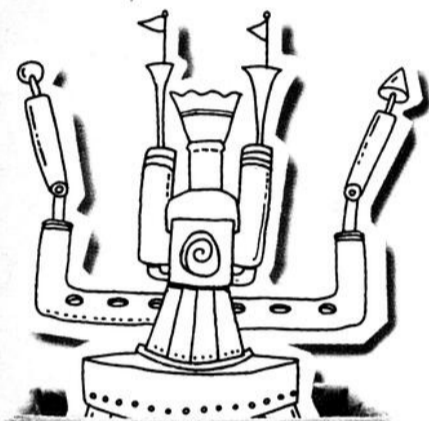
François
directeur des finances



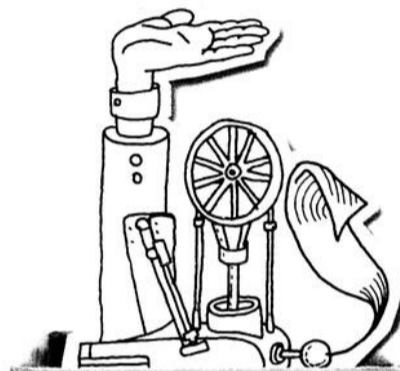
Martin
directeur de la
technologie



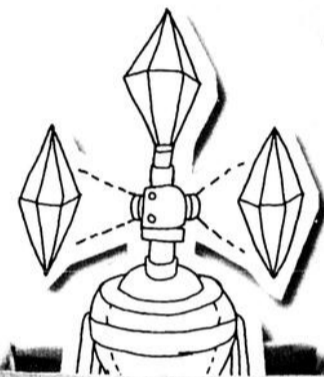
Isabelle
directrice du centre
de données



Windows Server 2008 R2



Microsoft
SQL Server 2008




Microsoft
System Center



*L'efficacité que l'on sent
sans la toucher.*

Voici enfin à votre portée une infrastructure virtualisée consolidée du centre de données à l'ordinateur. Pas au sens littéral, bien sûr, après tout, elle est virtualisée. Commencez par installer Windows Server^{MD} 2008 R2 avec Hyper-V^{MC} intégré, et vous pouvez éliminer les coûteux logiciels tiers. Ajoutez SQL Server 2008^{MD} Enterprise avec virtualisation illimitée, et vous venez de faciliter l'élimination de nombreux serveurs sous-utilisés. Mettez en plus System Center, et vous venez de centraliser la gestion dans toute l'entreprise jusqu'au niveau de l'application. Résultat? Des infrastructures souples et dynamiques qui vous aident à maximiser le rendement, à réduire le coût total de possession et à améliorer la bonne marche des affaires. Mais, ne laissez surtout pas l'efficacité vous monter à la tête.

Pour savoir comment la virtualisation serveur peut vous aider à être plus efficace, consultez le www.affairedetous.ca

Parce que c'est l'affaire  de tous

stratégies

Cinq conseils pour relaxer au travail tout en évitant de passer pour un fainéant

Stanley Bing. Dans son dernier ouvrage, l'auteur nous apprend comment obtenir de meilleurs résultats tout en travaillant moins.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

En cette période d'après-récession, les conditions de travail d'une majorité de professionnels sont éprouvantes. Cadres et employés sont souvent surchargés et doivent assumer les tâches de collègues licenciés ou celles associées à un poste que l'employeur ne veut pas combler.

Heureusement, il est possible de travailler moins tout en évitant de passer pour un fainéant. C'est ce que fait valoir l'auteur et chroniqueur Gil Schwartz, connu sous le pseudonyme de Stanley Bing, dans une nouvelle version de son ouvrage *Executricks: How to Relax Without Getting the Axe*.

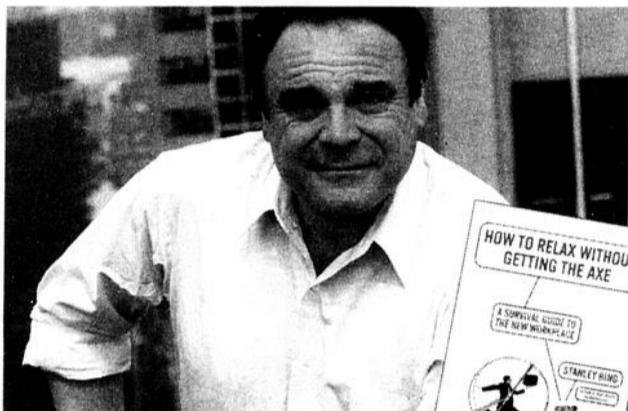
« La première version a été écrite à une époque plus faste, nous a-t-il dit en entrevue. Les concepts que j'énonçais sont néanmoins plus pertinents aujourd'hui, alors que la pression et le stress au travail aug-

« La plupart des gens ont tendance à se laisser imposer une tâche et à se plaindre ensuite. Erreur ! Lorsqu'on vous demande d'accomplir une tâche qui ne vous plaît pas, refusez. »

mentent. Plus que jamais, il faut apprendre à gérer son temps et à s'amuser au travail. » L'idée, c'est de s'inspirer des stratégies que maîtrisent bien les hauts dirigeants d'entreprises, ajoute M. Bing, dont le blogue, stanleybing.com, est parmi les plus fréquentés du site Web cnnmoney.com. *Executricks* en énumère cinq.

1 Déléguez certaines tâches

« La plupart des gens ont ten-



« Quand vient le temps de produire des résultats, acquittez-vous bien de vos tâches. L'idée, c'est de travailler le moins possible, mais de façon intense, explique Stanley Bing, auteur de *Executricks: How to Relax Without Getting the Axe*.

dance à se laisser imposer une tâche et se plaindre ensuite, signale Stanley Bing. Erreur ! Lorsqu'on vous demande d'accomplir une tâche qui ne vous plaît pas, refusez. Ou trouvez quelqu'un d'autre pour la faire à votre place. Entre-temps, accomplissez une tâche que vous aimez et qui est aussi, sinon plus importante que ce qu'on vous a demandé. » Com-

ment convaincre celui à qui vous déléguerez votre tâche ? « Par la manipulation, répond franchement l'auteur. C'est une question de personnalité, et de détermination. Comme le héros de Mark Twain, Tom Sawyer, qui a obtenu de son ami qu'il peigne une clôture à sa place en le convaincant que c'était le travail le plus valorisant qui soit. »

2 N'hésitez pas à vous absenter

Si vous n'avez pas l'habitude de le faire, allez-y doucement. Prenez une demi-heure. L'idée, c'est de s'absenter sans que cela nuise à vos résultats. En revanche, vous pouvez envoyer un courriel à votre patron le dimanche soir pour lui montrer que vous êtes au-dessus de vos affaires. Cela prend cinq minutes. Vos patrons doivent comprendre que ce n'est pas parce que vous n'êtes pas physiquement au travail ou à une réunion que vous ne travaillez pas. La technologie, comme le BlackBerry, permet de s'absenter.

3 Profitez des occasions agréables

Dans votre milieu professionnel, il y a souvent des dîners, des cocktails, des déjeuners-rencontres, des sorties. Ce sont autant d'occasions de s'amuser tout en travaillant. Profitez-en. Vous pouvez aussi organiser vous-

(CV)

Nom : Stanley Bing
Âge : 58 ans
Fonction : Auteur et chroniqueur

Stanley Bing est le pseudonyme que Gil Schwartz a adopté en 1984 lorsqu'il a commencé à écrire des chroniques pour la revue américaine *Esquire*. En 1995, il est passé au magazine *Fortune*. Il est l'auteur de plusieurs livres, dont le best-seller *What Would Machiavelli Do?* Par ailleurs, Gil Schwartz poursuit sa carrière au réseau CBS, où il occupe le poste de vice-président exécutif et chef des communications.

mêmes des activités qui vous plaisent et qui servent votre entreprise, comme des œuvres philanthropiques (course contre le cancer, etc.)

4 Soyez décidé

Même si vous ne savez pas ce qu'il faut faire, prenez une décision, ne serait-ce que celle de déterminer la suite à donner. Cela réduit l'anxiété et permet de passer à autre chose.

5 Soyez là au moment opportun

Quand vient le temps de produire des résultats, acquittez-vous bien de vos tâches. L'idée, c'est de travailler le moins possible, mais de façon intense. Selon Stanley Bing, cela revient à la notion de ce qu'est le travail réel.

« Certaines activités ressemblent à du travail, mais n'en sont pas, comme les réunions, alors que d'autres semblent relever du plaisir, mais sont en fait du travail, comme les dîners d'affaires. L'idée, c'est de fournir un rendement tout en gardant le contrôle de votre vie. »

Selon lui, ces *executricks* sont efficaces à tous les échelons. « C'est une question d'attitude : le contrôle et le plaisir viennent de nous, pas des autres. »

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

L'Université de Sherbrooke est reconnue pour sa dimension humaine, ses façons de faire innovatrices et ses partenariats avec les milieux professionnels. À ses campus de Sherbrooke et de Longueuil, l'UdeS offre un environnement de travail qui comblera vos aspirations personnelles et professionnelles.

Professeure ou professeur en marketing

• Domaines d'expertise privilégiés : les tendances émergentes en marketing (ex. : marketing relationnel, international, etc.)
Faculté d'administration, Département de marketing
Campus principal de Sherbrooke
Offre 00552

L'UdeS valorise la diversité, l'égalité et l'équité en emploi au sein de sa communauté et invite toutes les personnes qualifiées à soumettre leur candidature, en particulier les femmes, les membres de minorités visibles et ethniques, les Autochtones et les personnes handicapées.

Voyez sur notre site Internet la description complète de toutes nos offres d'emploi et soumettez votre candidature en ligne.

www.USherbrooke.ca/emplois

La Vie
fait partie
du programme

Saguenay

Offre d'emploi

Coordonnateur (trice) - régime de retraite des employés municipaux de ville de Saguenay

Le régime de retraite des employés municipaux de Ville de Saguenay est un régime à prestations déterminées offert à quelques 1 000 employés actifs et environ 700 retraités. Un comité regroupant les cadres, les policiers, les pompiers, les cols blancs, les cols bleus et les retraités gère l'ensemble des actifs de la caisse. Afin de remplacer l'actuel coordonnateur qui quitte pour la retraite, le comité de retraite des employés municipaux de Saguenay recherche un ou une :

Coordonnateur (trice) - régime de retraite des employés municipaux

Description des tâches

Sous la responsabilité du président de la caisse de retraite, le ou la titulaire de ce poste aura entre autres responsabilités de :

1. Voir à la mise en œuvre, à l'exécution, à la gestion, à l'administration et à la coordination du régime et de ses programmes.
2. Administrer tous les dossiers des participants actifs et retraités, détermine, oriente et conseille les bénéficiaires.
3. Supervise deux employés dédiés aux tâches administratives.
4. Coordonne, contrôle l'exécution et assure le respect et le suivi des mandats donnés aux différents intervenants.

Qualifications recherchées

- Baccalauréat en finances ou en administration ou dans toute autre discipline pertinente en rapport avec le poste;
- Expérience pertinente reliée à l'administration d'un régime de retraite;
- Connaissance des applications MS Office;
- Aptitudes pour les relations interpersonnelles, diplomatie et discrétion;
- Aptitudes pour la communication verbale et écrite;
- La connaissance de l'anglais constitue un atout pour ce poste.

Conditions de travail

Les conditions de travail, y compris la rémunération, seront déterminées en fonction de l'expérience du candidat(e) retenu(e).

Les conditions comprennent un salaire ainsi qu'une gamme de bénéfices marginaux comparables aux conditions d'emploi des employés cadres de la Ville de Saguenay.

Les candidats ou candidates devront faire parvenir leur curriculum vitae accompagné de leur diplôme et en inscrivant
« coordonnateur (trice) caisse de retraite »
d'ici le 7 janvier 2010 à 16h30
à l'adresse suivante :

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
VILLE DE SAGUENAY
À l'attention de M. André Barrette, directeur
491, Boulevard de la Grande-Baie Sud, 2^e étage
La Baie, Qc G7B 2C9
Télécopieur : 418-697-5120
ressourceshumaines@ville.saguenay.qc.ca

investir

Comment initier vos enfants à l'univers financier

p. 32

Six résolutions boursières pour un nouveau départ

p. 34

Peu à espérer des émissions obligataires

p. 36

Sprott Asset Management www.sprott.com

Le fonds de couverture Sprott S.E.C (Classe A)

+524,79%*

Indice composé de rendement global S&P/TSX

+45,97%*

*Au 30 novembre 2009. Rendement cumulé depuis la création du fonds le 7 novembre 2000, après la déduction des frais.

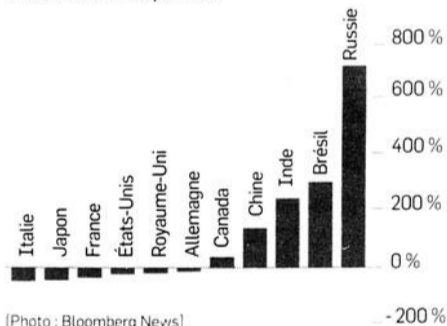
83%

Proportion des 36 gestionnaires de portefeuilles canadiens sondés par Investissements Russell qui prévoient une hausse du S&P/TSX en 2010. Quelque 45 % d'entre eux prévoient une croissance inférieure à 10 % et 37 %, un gain supérieur à 10 %.

En Bourse

Le Canada porté par les marchés du BRIC depuis 10 ans

La Bourse canadienne s'est appréciée de 35 % entre 1999 et 2009, la seule Bourse des pays du G7 à avoir engrangé un gain pendant cette période. La dernière décennie appartient toutefois aux Bourses des pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) qui sont friands de denrées, note Bespoke Investment Group. La Bourse canadienne a aussi surpassé le rendement de l'indice mondial Morgan Stanley, tout en étant moins volatile de 22 %, indique Vincent Delisle, stratège chez Scotia Capitaux.



[Photo : Bloomberg News]

Investisseurs, devenez philanthropes

Placements. Le don d'actions aux organismes de charité procure deux avantages fiscaux.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

En cette période des Fêtes, les investisseurs peuvent joindre l'utile à l'agréable en faisant don de titres en Bourse aux organismes de bienfaisance ou aux fondations privées, tout en réduisant leur facture fiscale.

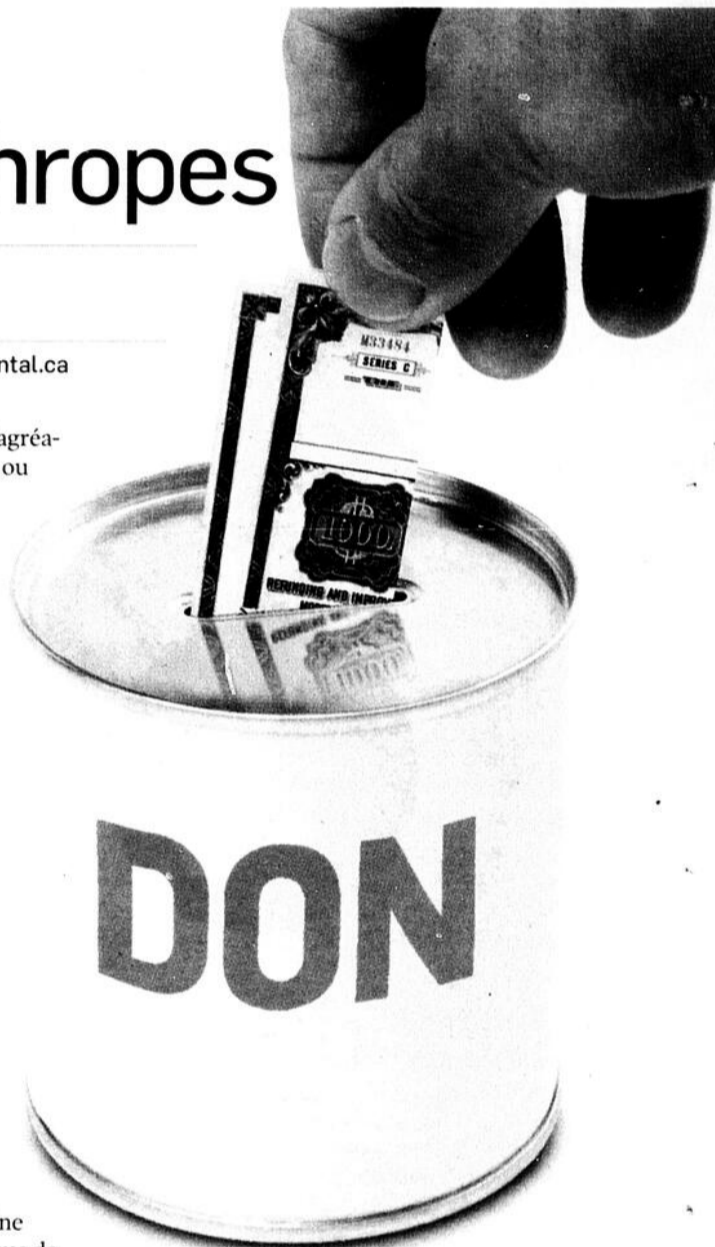
En effet, tous les dons d'actions cotées en Bourse ainsi que les parts de fiducie ou de fonds communs sont exonérés de l'impôt sur les gains en capital depuis mai 2006. L'investisseur peut aussi se prévaloir du crédit d'impôt pour les dons de 48 %.

La valeur du don est établie lorsque l'organisme prend possession des titres, souvent par transfert électronique chez un courtier, explique Diane MacDonald, directrice de l'Association des professionnels de la philanthropie.

C'est ce que vient de faire Marvi Ricker, vice-présidente, services conseils en philanthropie, chez BMO Harris Bank. « J'avais gardé en portefeuille des actions de banques dans le but de les donner. Leurs cours ayant doublé, j'ai transféré leur propriété à United Way et au Toronto General Western Hospital. Grâce à l'économie d'impôt, j'ai pu donner davantage que si j'avais fait un don en argent », dit-elle.

Certains investisseurs hésitent à faire don de leurs actions parce qu'ils croient qu'elles s'apprécieront encore. « Nous leur suggérons de donner leurs actions quand même, afin de bénéficier de l'exemption du gain en capital et du crédit d'impôt. Ils peuvent ensuite racheter les mêmes actions à leur cours plus élevé, ce qui a pour effet d'en augmenter le coût d'achat et de diminuer le gain en capital imposable futur », explique Jo-Anne Ryan, vice-présidente, services consultatifs philanthropiques, chez TD Waterhouse Canada.

« En tant qu'investisseur, vous décidez où ira votre impôt. Pourquoi ne pas partager vos gains avec des organismes qui en ont besoin plutôt que de les donner aux gouvernements ? » demande M^{me} MacDonald. ■



[Photomontage : Les Affaires]

Les Grandes Conférences Les Affaires présentent

ABSENTÉISME AU TRAVAIL

DIMINUEZ-EN LA FRÉQUENCE, LA DURÉE ET LES COÛTS

2^e édition

PLUS Deux ateliers pratiques afin d'augmenter la présence au travail de vos employés

Les 26 et 27 janvier 2010, Hôtel Hyatt Regency Montréal

Les Grandes Conférences
les affaires

Programme complet et inscription :
www.lesaffaires.com/evenements ou 514 392-4116

En collaboration avec

gps
Groupe - promotion - prévention - santé

RESSOURCES HUMAINES

La référence RH

→ Profitez de l'expertise unique et concrète de :

- CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC
- CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE COMMODUS
- CSSS POINTE-DE-L'ÎLE
- AON CONSEIL FINANCIÈRE SUN LIFE
- ACTI-MENU
- ALIA CONSEIL
- Et bien d'autres!

investir

Comment initier vos enfants à l'univers financier

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



ous déplorez la fin des cours d'économie au secondaire ? Vous trouvez votre fiston ou votre ado trop déconnecté de la chose financière ? Nous avons déniché pour vous quelques cadeaux à ajouter sous le sapin pour initier votre progéniture au monde financier et à l'économie. Jeux de société, jeux vidéo, livres, bandes dessinées : ils se réjouiront de leurs présents... et développeront des connaissances et habiletés nouvelles sans même s'en rendre compte ! Qui sait, vous serez peut-être vous même tentés par certaines de nos suggestions. Attention, plaisir garanti !

Achète-moi la moto rouge



Comment lui faire comprendre que l'argent ne pousse pas dans les arbres ?

Une visite au supermarché, des demandes répétées... Du déjà vu ? Mettant en vedette un petit garçon de cinq ans, ce petit livre

philosophique suggère des pistes de discussion et des jeux pour expliquer aux enfants de quatre à sept ans que malheureusement, papa et maman ne peuvent pas tout leur donner. Paru récemment chez Albin Michel Jeunesse.

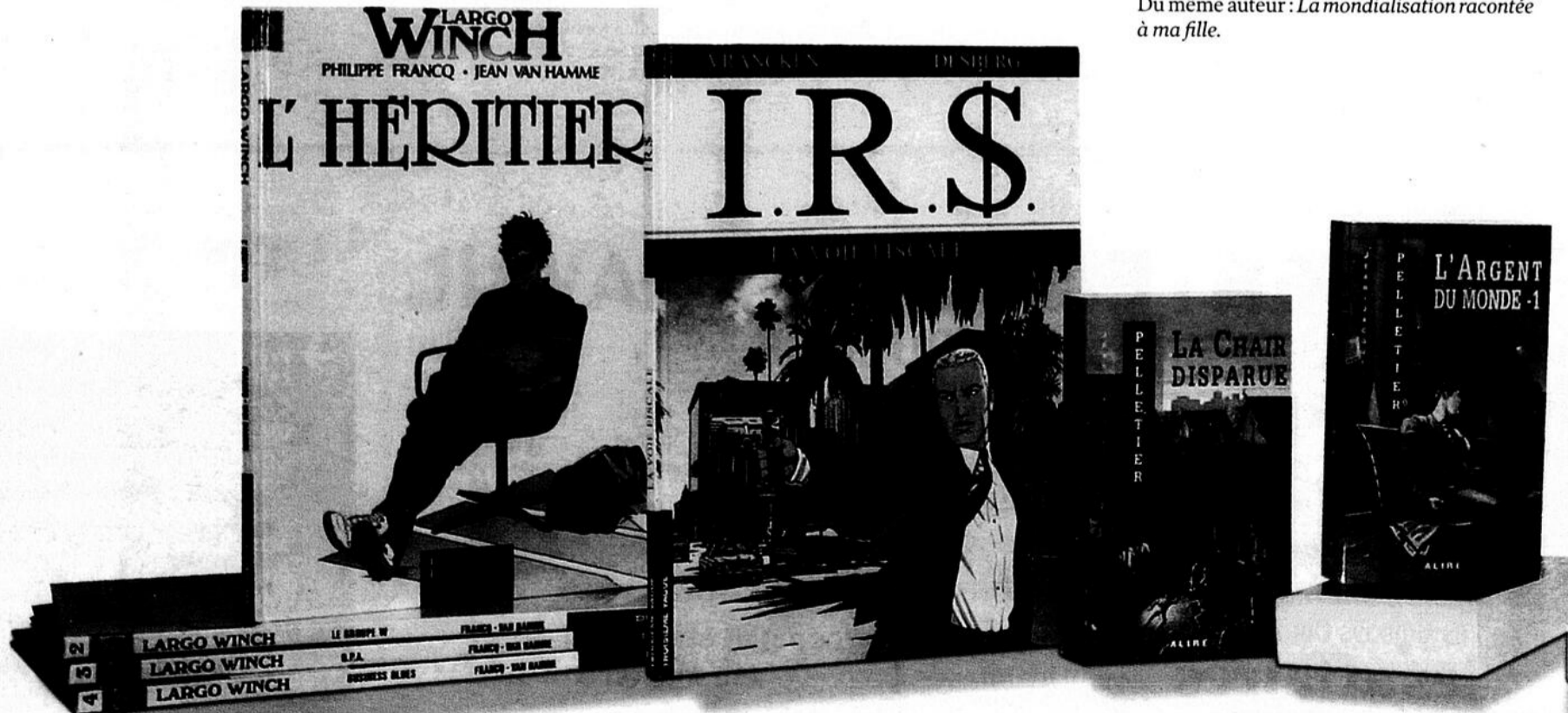
L'économie expliquée à ma fille



Vulgariser une réalité bien complexe, mais oh ! combien omniprésente

Succès international du Français André Fourçans, professeur d'économie à l'ESSEC, une école de commerce française, ce livre vulgarise

les principaux concepts économiques sous la forme d'une conversation « utile mais agréable, pleine de bonne humeur, mais qui ne tombe pas dans la légèreté, sérieuse sans se prendre au sérieux ». Originellement paru en 1997, réédité en 2006, aux Éditions du Seuil. Du même auteur : *La mondialisation racontée à ma fille*.



investir

Et vous, quelles sont vos suggestions ? Venez les partager sur www.lesaffaires.com/cadeaux. Vous y trouverez d'autres idées de cadeaux, comme la célèbre bande dessinée mettant en vedette Warren Buffett, des jeux de simulation vidéo ou des jeux de société.

Largo Winch

L'héritier du plus important conglomérat du monde tente de contrer les (très nombreux) profiteurs et arnaqueurs

Vous rêvez que votre ado vous questionne sur les OPA (offres publiques d'achat), la fiscalité ou la gestion d'une multinationale ? Les aventures de Largo Winch, pleines d'action et de suspense, le tiendront en haleine, tout en le familiarisant, par la bande, au monde des affaires. Ne vous fiez pas à la série télévisée d'il y a quelques années : elle ne reflétait pas la complexité des intrigues, nous assurent les fans. Un nouveau film prend l'affiche ces jours-ci en Europe; un jeu en ligne gratuit permet de se glisser dans la peau d'un des personnages. La série de 16 tomes (à ce jour) est publiée aux Éditions Dupuis. Notez que certaines scènes pourraient ne pas convenir à un jeune public.

IRS

Le super enquêteur du fisc démasquera-t-il tous les truands ?

Spécialiste du service spécial de l'IRS (Internal Revenue Service), l'organisme chargé de percevoir les impôts aux États-Unis, Larry B. Max n'a rien du fonctionnaire aux bas bruns. Virtuose de la lecture de documents financiers, il n'hésite pas à agir vigoureusement sur le terrain pour démasquer le blanchiment d'argent, le crime organisé, la corruption, les paradis fiscaux ou tout ce qui mêle haute fi-

nance et criminalité. La maison d'édition Le Lombard publie cette série qui compte maintenant 11 tomes. Notez que certaines scènes peuvent ne pas convenir à un jeune public.

Les Gestionnaires de l'apocalypse

Quand le Consortium et l'Institut s'affrontent, impossible de décrocher !

Trafic d'organes, blanchiment d'argent, trafic d'armes : le Consortium offre aux principales mafias de sous-traiter la gestion de leur lucratif commerce, mais une agence de contre-espionnage, l'Institut, entend bien l'empêcher. La saga de l'auteur québécois Jean-Jacques Pelletier permet de suivre les projets et la gestion de deux organisations aux rouages complexes, en plus de vacciner contre la naïveté. En effet, le Consortium n'hésite pas à recourir au chantage, au trafic d'influence et pots-de-vin pour parvenir à ses fins. Votre jeune ne verra plus le monde de la même façon après avoir lu cette œuvre de fiction ! Plusieurs scènes se déroulent au Québec, notamment à la Caisse de dépôt et placement, ce qui ajoute au plaisir. La maison Alire vient de publier le volet final de la série, *La faim de la Terre*, mais commencer par le premier tome, *La Chair disparue*, aidera à la compréhension

de l'intrigue. Avant d'entamer officiellement la série, l'auteur a publié trois autres romans avec les mêmes personnages.

Bohnanza

Qui saura le mieux exploiter sa plantation de haricots ?

Chaque joueur de Bohnanza exploite d'abord ses deux champs avec des variétés de haricots reçues au hasard. Le jeu se corse toutefois lorsque chacun tente d'optimiser ses plantations en négociant avec deux à quatre autres joueurs. Ventes à perte, négociations, échanges : qui arrivera à obtenir le plus de bines assorties ? Agrémenté d'illustrations amusantes et de jeux de mots (Tur Bine, Cara Bine, Bine au Lard, etc.), Bohnanza s'adresse aux 12 ans et plus. Chaque partie dure environ 45 minutes. Un module supplémentaire, High Bohn (disponible en anglais seulement), permet d'ajouter des bâtiments au jeu.

Ekominî



La tirelire de l'ère électronique est arrivée

Votre enfant est plus attiré par ses jeux électroniques que par la tirelire trônant sur son bureau ? Un coffre à trésor relié par câble USB à son ordinateur suscitera peut-être plus d'intérêt chez votre épargnant en herbe. Grâce à la tirelire Ekominî, conçue et commercialisée par une entreprise de Montréal, les enfants peuvent mesurer l'ampleur de leurs économies sur Internet et participer à des jeux en ligne. Public visé : les 6 à 12 ans.

Les Colons de Catane

Faire prospérer sa colonie en exploitant judicieusement ses ressources

Adaptation québécoise d'un jeu allemand très populaire, *Les Colons de Catane* plonge les joueurs dans le développement et la gestion d'une colonie. Pour maximiser ses plantations et ses mines, chacun devra négocier avec les autres colons, puisque l'espace devient vite limité sur la belle île de Catane. Disponible en trois formats (deux joueurs, trois ou quatre joueurs, cinq ou six joueurs), le jeu peut être bonifié par une foule de jeux

supplémentaires : *Marins*, *Chevaliers et Marchands*, *Barbares et Négociants*, *Commerce et Évolution*, et plusieurs autres. Prévoyez quelques heures de pratique pour bien assimiler les règles du jeu et planifiez des soirées en famille si vous l'offrez à des enfants dont l'âge approche de la limite de 10 ans et plus suggérée par le fabricant.

Cities XL

Faites de votre ado le maire virtuel de la mégalopole de ses rêves

Choisir l'emplacement idéal de sa ville, créer les premières infrastructures, construire des maisons et des usines : l'adepte du jeu



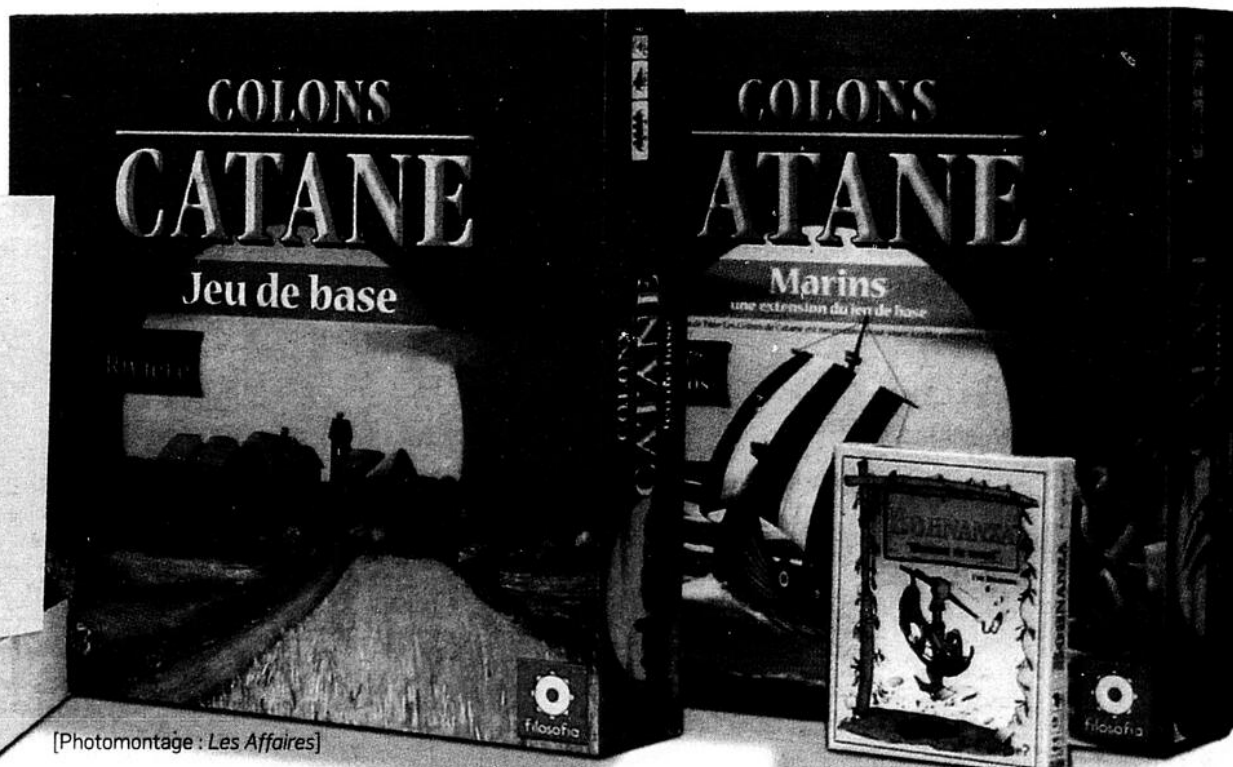
vidéo *Cities XL* doit prendre plusieurs décisions pour établir les bases de sa future mégalopole. Les vrais problèmes émergeront toutefois avec la croissance de la population, exigeante et polluante comme il se doit ! Comme nos vrais dirigeants politiques, le maire virtuel jonglera avec les services sociaux, les offres d'emplois, les loisirs, etc. Les fans pourront se brancher en ligne pour visiter des villes développées par d'autres maires virtuels, avec qui ils pourront développer des partenariats économiques. Souvent comparé à *Sims City*, ce jeu français pour PC offre des cartes 3D au réalisme graphique surprenant. Disponible au Québec depuis octobre, *Cities XL* s'adresse aux 12 ans et plus.

Sims 2 - Best of Business Collection

Les Sims deviennent des entrepreneurs



Coffret collection de certains modules de la très populaire famille de jeux Sims, ce cadeau ajoute une autre touche de réalisme aux simulations virtuelles sans fin des jeunes. Jouissant d'une nouvelle indépendance, le Sim vedette devra gérer son commerce (magasin de vêtements, coiffeur, fleuriste, restaurant), son personnel et ses clients. Le coffret, disponible depuis cet automne (en anglais seulement), comprend *Open for Business*, *H and M Fashion Stuff* et *Kitchen and Bath Design Stuff*. Les modules mode et design permettront de développer le prestige du nouvel entrepreneur auprès des employés et des clients, fait valoir le fabricant. Pour une version française, exemptes des modules *H and M* et *Kitchen and Bath*, choisir le jeu *Sims 2 - La Bonne Affaire*. ■



[Photomontage : Les Affaires]

investir chronique



Bernard Mooney

bernard.mooney@transcontinental.ca

Six résolutions boursières

L'année qui s'achève n'a pas été si facile. Certes, elle se termine sur une superbe note, les principaux indices ayant rebondi de façon spectaculaire depuis mars, mais les investisseurs n'oublieront pas de sitôt le début de l'année 2009.

En fait, cette crise financière sans précédent a laissé des traces indélébiles. Plusieurs lecteurs m'ont mentionné qu'ils en avaient assez de la Bourse. Certains ont même décidé de vendre toutes leurs actions, au plus fort de la crise. D'autres ont réduit considérablement leur pondération en actions.

Aujourd'hui, tout ce beau monde réalise qu'il a peut-être paniqué et pris des décisions extrêmes. Si vous faites partie de cette catégorie d'investisseurs, voici des résolutions que vous devriez prendre si vous souhaitez retourner sur les marchés boursiers.

Je ne prendrai jamais de décision de placement sous le coup de l'émotion.

Plus facile à écrire qu'à faire, c'est vrai, mais

Assumez vos responsabilités, tant vos succès que vos échecs.

les autres résolutions vous aideront à respecter cette règle cruciale.

Avant d'acheter un titre, je résumerai en quelques lignes pourquoi je l'achète et quels seront mes critères pour décider si je dois le vendre.

Le simple geste d'écrire pourquoi vous achetez un titre pourrait transformer votre vie d'investisseur pour le mieux. Vous verrez alors, noir sur blanc, ce qui motive vos décisions de placement, et réduirez ainsi l'impact nocif que pourraient avoir vos émotions.

Je mettrai l'accent sur mon processus de décision, afin de me concentrer sur ce qui importe vraiment et, surtout, sur ce que je peux contrôler.

Cette résolution vous forcera à réfléchir à votre processus décisionnel. Vous devez connaître vos décisions, qu'elles soient délibérées, explicites et, idéalement, écrites noir sur blanc. Je vous invite donc à prendre tout le temps nécessaire pour déterminer clairement et honnêtement quels sont les éléments qui vous poussent à prendre vos décisions d'achat et de vente.

Je ne consulterai plus les cotes boursières plusieurs fois par jour.

Une des grandes calamités qui affligent la vie de l'investisseur en cette ère techno est l'influence des cotes boursières.

Je dirais même que c'est un cancer non avoué qui fait en sorte que les investisseurs sont manipulés, souvent à leur insu, par les fluctuations boursières quotidiennes.

La consultation répétée de ces cotes permet de conclure qu'on a pris une bonne décision parce que le marché nous donne raison. Par exemple, je vends le titre ABC à 10 \$ et, une semaine plus tard, il vaut 9 \$. Plus ou moins consciemment, je conclurai que j'ai pris la bonne décision simplement parce que la Bourse m'a donné raison. C'est peut-être vrai à court terme. Mais vous avez commis une grave erreur, car c'est surtout à partir de la performance à long terme de l'entreprise que vous pourrez déterminer si vous avez pris la bonne décision, et non en suivant les fluctuations du titre.

Consulter les marchés une fois par jour, de préférence lorsque les marchés sont fermés, suffit pour suivre vos titres et votre portefeuille.

Je lirai, du début à la fin, un rapport annuel par semaine, un ouvrage financier par trimestre et un autre qui n'a aucun rapport avec la Bourse chaque fois que je serai en vacances.

L'investisseur avisé doit lire constamment.

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

De nombreux facteurs jouent contre l'or

L'or figure parmi les meilleurs placements cette année. Toutefois, je serais surpris qu'on puisse en dire autant dans un an. À court terme, le métal précieux pourrait continuer de bien faire. À moyen terme cependant, les perspectives sont moins intéressantes. Plus on s'éloigne du climat de crise qui a dominé la première moitié de 2009, moins il y a de raisons d'en acheter...[suite sur le blogue]

Vos réactions

« On sait au moins une chose quant à l'or : il en restera sans aucun doute QUELQUE CHOSE. On ne peut pas en dire autant des obligations ou des actions d'une entreprise. »

- Igloo

« L'augmentation du prix de l'or depuis 2006 est démentielle et je ne crois pas qu'elle va durer. Il est fort probable que l'or subira le même sort que le pétrole l'année dernière. »

- Y. Bertrand

La lecture est sa nourriture. Il faut d'ailleurs lire davantage que ceux qui se limitent à survoler les manchettes. Je vous recommande de prioriser les rapports annuels et les livres d'affaires. De cette façon, vous dépasserez la majorité des autres investisseurs qui ne lisent pas. Sur mon blogue du 17 décembre (www.lesaffaires.com/blogues/bernard-mooney), vous trouverez mes coups de cœur 2009.

Je prendrai mes responsabilités.

Beaucoup d'investisseurs dont les titres ont mal performé deviennent des victimes. Ils cherchent la faute de leur insuccès ailleurs qu'en eux-mêmes, blâmant les médias, les marchés financiers, les dirigeants, les conseillers, le gouvernement, etc. En agissant ainsi, ils cèdent le contrôle de leur destinée.

Or, si vous voulez améliorer votre sort et changer d'attitude, le premier pas consiste à prendre le contrôle de votre vie. Commencez par assumer vos responsabilités, tant vos succès que vos erreurs. ■

Faculté des sciences de l'administration (FSA)



Félicitations

aux étudiants de l'École de comptabilité de la FSA

Cinquante-quatre (54) étudiants de l'École de comptabilité de la FSA ont passé avec succès dès la première tentative l'Évaluation uniforme de la profession (EFU) de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Onze étudiants ont réussi en reprise.

Ce succès remarquable place encore une fois les étudiants et l'École de comptabilité au premier rang!



www.fsa.ulaval.ca



Faculté des sciences de l'administration



De gauche à droite :
messieurs Donald Tremblay
et Jules Bolduc

AVIS DE NOMINATION

Monsieur Jules Bolduc, président, est fier d'annoncer la nomination de monsieur Donald Tremblay, en tant que vice-président directeur général de OK Pneus St-David. Monsieur Tremblay est également associé avec monsieur Bolduc dans OK Pneus St-David et OK Pneus Verchères, sur la Rive-Sud de Montréal. Habitué aux défis, Monsieur Tremblay est un ancien membre de l'équipe de football du Rouge et Or de l'Université Laval. Entreprise en pleine expansion, OK Pneus St-David fête déjà son 30^e anniversaire et s'assure une relève en la personne de monsieur Tremblay.



3795, boulevard de la Rive-Sud
Lévis
Tél. : 418 833-9203
www.pneusstdavid.com

CLUB DE PRESSE BLITZ

LE RÉPERTOIRE DES MÉDIAS DU CANADA

26000 inscriptions/contacts

(514) 722-5128
1-888-819-3282

www.datablitz.com

aussi :

BLITZ 24

SERVICE UNIQUE DE MESSAGERIE EN

"CIRCUIT DE PRESSE"

(514) 593-7399

www.blitz24.com

investir questions et réponses



Bernard Mooney

bernard.mooney@transcontinental.ca

« Rapper » avec un régime de retraite

L'argent accumulé dans un régime de retraite complémentaire à cotisations déterminées peut-il être utilisé dans un RAP (régime d'accès à la propriété), comme c'est le cas pour l'argent placé dans un REER ?

- R. T.

Selon Herman Huot, porte-parole de la Régie des rentes du Québec, la réponse est non, il n'est pas possible de transférer du capital d'un régime de retraite à cotisations déterminées ou à prestations déterminées. La raison est simple : l'argent que vous détenez dans ce régime est insaisissable et incessible. Vous ne pouvez pas le mettre en garantie.

Il y a toutefois une exception : le régime de retraite

simplifié (RRS), qui est un régime à cotisations déterminées mis sur pied et administré par un établissement financier et auquel un employeur peut adhérer. Comme c'est l'établissement financier qui émet les relevés et produit tous les documents nécessaires, les tâches administratives de l'employeur sont réduites au minimum.

Les cotisations sont réparties au nom de chaque participant dans deux comptes dont l'un est immobilisé. L'argent du compte non immobilisé peut être utilisé pour participer à un RAP.

Ce qui précède est également vrai pour le Régime d'encouragement à l'éducation permanente.

Des pertes avec Quebecor World et Nortel

J'ai acheté 500 actions de Quebecor World à 12,50 \$ en juin 2008. Est-ce que je perds tout à la suite de la faillite et de la vente de la société ? Dois-je signaler la perte en capital dans ma déclaration de revenus de 2009. Je n'ai plus d'attentes face à cette entreprise ?

- Gilles B.

Je possède des actions de Nortel, qui est en faillite. Qu'arrive-t-il aux actifs vendus pour les actionnaires ? Peut-on déclarer nos pertes en capital cette année ? Le symbole boursier sur mon état de compte est NRTLQ en US. Pourquoi ?

Pouvez-vous élaborer sur la situation de Nortel ?

- G.M

Ces deux cas sont semblables. Commençons par Quebecor World : vos actions dans cette société ne valent plus rien.

Dans le cadre de sa restructuration, la société a vendu des actifs, s'est entendue avec ses créanciers et a émis de nouvelles actions. Cela a créé une entreprise baptisée World Color Press (Tor., WC,), dont vous n'êtes pas actionnaire.

Vous pouvez donc signaler votre perte dans votre prochaine déclaration de revenus. Celle-ci peut servir à réduire d'autres gains en capital.

Cette information vaut également pour les détenteurs d'actions de Nortel Networks, qui est en restructuration : ils peuvent déclarer leur perte en 2009.

Les actions inscrites à la Bourse de Toronto et portant le symbole NT ne se négocient plus depuis juin, car elles ne répondent plus aux exigences de cette institution. Elles s'échangeaient sur le marché

hors-cote américain, appelé Pink Sheets, à moins de 0,04 \$ US, le 9 décembre.

Ce sont les créanciers qui se partageront les actifs vendus par Nortel, un processus qui se déroulera sous la supervision de la cour. Une nouvelle société sera créée, probablement l'an prochain.

Imposition des dividendes de sociétés américaines

Je lis régulièrement votre chronique. J'y ai appris qu'une entente intervenue entre le Canada et les États-Unis annule la nécessité de prélever 15 % sur les dividendes versés. J'en ai parlé à mon courtier à es-compte qui me dit ne pas connaître cette entente. Pourriez-vous m'indiquer où je peux en apprendre plus sur ce sujet et sur la fiscalité liée aux actions en général ?

- Anne Gaboury

Les dividendes versés par des sociétés américaines à des

résidents du Canada sont assujettis à une retenue d'impôt de 15 %. Dans ce sens, votre firme de courtage a raison.

Par contre, depuis quelques années, si vos actions américaines sont détenues dans un REER ou un FERR (mais pas dans un CELI), vous n'avez pas d'impôts à payer sur ces dividendes. Dans tous les cas, il est bon de vérifier votre relevé chaque mois pour vous assurer que votre firme de courtage retient le bon montant, pas plus, car il peut arriver qu'on prélève par erreur plus que les 15 % prescrits. Soyez vigilants. ■

Des questions ?

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

LA SGF FAIT ÉQUIPE AVEC L'INDUSTRIE FORESTIÈRE AU QUÉBEC

L'industrie des produits forestiers est l'une des plus importantes de l'économie québécoise et la SGF investit dans des projets visant la croissance, la consolidation et le regroupement d'entreprises dans ce secteur depuis plus de 45 ans.

Ainsi, la Société générale de financement du Québec a récemment fait l'acquisition de deux territoires forestiers, soit la Seigneurie de la rivière Madeleine en Gaspésie et les territoires de Gestion forestière St-Maurice, dans la région de La Tuque. Aussi, la SGF est devenue l'unique propriétaire de Produits forestiers Temrex, également en Gaspésie.

Fort de son expérience de gestionnaire dans le secteur forestier, la SGF souhaite valoriser le potentiel forestier du Québec et contribuer à la consolidation de ce secteur dans les régions.

 Société générale de financement du Québec
www.sgfqc.com

investir

Peu à espérer des émissions obligataires

Placement. Il y a des gains à réaliser, mais les investisseurs ne doivent pas s'attendre à des rendements faramineux.

par Christine Deslandes > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Une pluie d'émissions obligataires s'abat sur les marchés financiers. La raison est simple : les taux sont redevenus plus attrayants pour les entreprises qui cherchent du finan-

cement. L'investisseur peut y trouver son compte, mais il ne doit pas s'attendre à des rendements faramineux, surtout si une hausse des taux survient en 2010.

De grands émetteurs comme le gouvernement du Québec, Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement ou le Mouvement Desjardins annoncent depuis cet été d'im-

portantes émissions de titres de dette.

Il faut savoir que le contexte est plus favorable que l'an passé. « La reprise amène la prime de risque associée à la

Les entreprises peuvent se financer à des taux plus avantageux aujourd'hui que l'an dernier

Comparaisons entre les rendements des obligations du Canada et ceux des titres d'emprunt de Bell Canada et Canadian Tire

	31 déc. 2008 (en %)	11 déc. 2009 (en %)
Obligations du Canada - 5 ans	1,70	2,54
Bell Canada - 5 ans	6,80	3,69
Écart de taux (en points de base)	510	115
Canadian Tire - 5 ans	6,00	3,54
Écart de taux (en points de base)	430	100

Source : Addenda Capital

Chaque matin, il y a **17,4%**
de probabilités que vous
renversiez votre café et
91% de chances que vous
passiez tout de même
une belle journée.

Si vous avez des produits de placement Standard Life.

Lorsque vos placements sont entre de bonnes mains, il est plus facile d'affronter les petits tracas du quotidien. Et Standard Life vous offre cette tranquillité d'esprit. Nous faisons affaire avec des Canadiens comme vous depuis plus de 175 ans. Communiquez avec votre conseiller autorisé dès maintenant pour discuter de votre retraite.

Des produits de placement bien pensés.
www.standardlife.ca/placements



Retraite

Investissements

Assurance

Compagnie d'assurance Standard Life du Canada

cote de crédit des entreprises à s'amenuiser », explique Paul-André Pinsonnault, économiste principal, revenu fixe, à la Banque Nationale.

Conséquence : les écarts de taux, qui avaient atteint des niveaux records pendant la crise ont rétréci.

Par exemple, l'écart de taux entre les obligations 5 ans de Bell Canada et celles du gouvernement du Canada est passé de 510 points au 31 décembre 2008 à 115 points au 11 décembre 2009, illustre Yvan Fontaine, premier vice-président et co-chef de l'investissement chez Addenda Capital. « Ainsi, Bell peut maintenant se financer à un taux de 3,69 % sur cinq ans, comparativement à 6,80 % auparavant », dit-il.

Même si la diminution des écarts est généralisée, la progression des nouvelles émissions se fait surtout sentir au sein des entreprises non financières, des gouvernements et du secteur parapublic.

« Depuis le début de 2009, les entreprises non financières ont émis pour 24,5 milliards de dollars (G\$) d'obligations, note Harold Scheer, associé chez Baker Gilmore. Cela représente un bond de 57 % par rapport à 2007. »

Du côté des titres gouvernementaux, l'accroissement des émissions est lié à l'augmentation des déficits budgétaires, qui sont très importants. « Les nouvelles émissions d'obligations fédérales sont passées de 73 G\$ en 2008 à 100 G\$ en 2009, rappelle M. Scheer. Au provincial, elles sont passées de 53 à 73 G\$ entre 2008 et 2009. »

Le retour des investisseurs

La poussée des émissions est aussi motivée par le retour des investisseurs sur le mar-

ché obligataire. En effet, 9,8 G\$ ont été injectés dans les fonds obligataires au cours des 10 premiers mois de 2009, selon l'Institut des fonds d'investissement du Canada, comparativement à des retraits de 654,8 millions de dollars pour la même période l'an dernier.

« Il est désavantageux d'être sur le marché monétaire quand les taux sont aussi bas, croit Harold Scheer. Beaucoup d'investisseurs achètent plutôt des obligations gouvernementales et de sociétés dont l'échéance est à court terme, soit de deux ou trois ans en moyenne. »

Attention à la hausse des taux

Autre motivation pour les acheteurs : les écarts de taux, bien qu'ils aient baissé, restent relativement grands. « Les écarts sont comparables à ceux qui avaient cours au cœur de la récession de 1981-1982 », dit M. Pinsonnault. Il y a donc encore de la place pour une baisse des écarts et, par ricochet, pour des gains sur les titres obligataires.

La hausse des taux d'intérêt ou la détérioration de l'économie pourraient gâcher la sauce. « Dans le contexte actuel, on ne peut plus dire que le marché obligataire recèle beaucoup de valeur, croit M. Fontaine. Maintenant, l'environnement économique est plus risqué. »

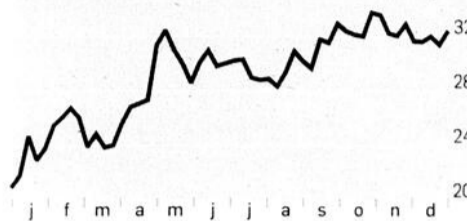
Pour Paul-André Pinsonnault, de la Nationale « les écarts entre les obligations de sociétés continueront de générer des rendements assez intéressants ». Même si les taux d'intérêt augmentaient de 2 %, les obligations de plus de 10 ans seraient encore attrayantes dans ce segment. Pour le reste, il ne faut pas s'attendre à des rendements faramineux. » ■

investir les marchés

10 TITRES À SURVEILLER EN 2010

Astral Media

32,41 \$ Tor., ACM.A

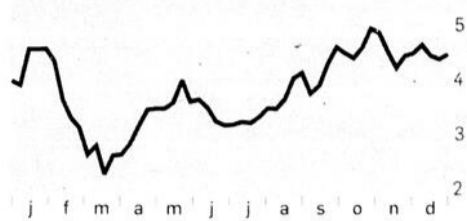


VARIATION UN MOIS : +2,40 % UN AN : +54,55 %
VAL. BOURS. : 1,8 GS COURS-BÉN. : N/A DIV. : 1,5 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 856 \$

L'année commencera sous de bons auspices pour Astral. Dès le 18 janvier, les Grandes Gueules reprendront le micro, après plus de deux ans d'absence. Le duo gonflera l'auditoire des chaînes québécoises d'Astral au Québec, ce qui accroîtra les revenus dès le printemps prochain, estime Adam Shine, de la Financière Banque Nationale. Les investisseurs surveilleront aussi l'état du marché publicitaire et la vente possible des chaînes spécialisées de CanWest. **M.-C.M.**

Bombardier

4,64 \$ Tor., BBD.B

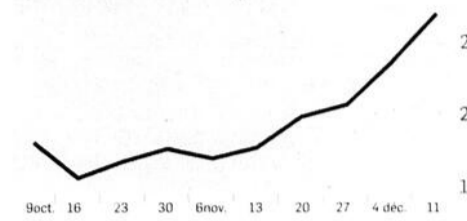


VARIATION UN MOIS : -0,43 % UN AN : +12,08 %
VAL. BOURS. : 8 GS COURS-BÉN. : 10,0 DIV. : 2,3 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 1 264 \$

Les investisseurs seront sur le qui-vive pour détecter des signes que le secteur aéronautique a atteint son creux cyclique. Jusqu'ici, les meilleurs résultats de la division transport de Bombardier n'ont pas compensé la détérioration dans l'aéronautique. Les financiers attendront avec impatience l'annonce de nouvelles commandes pour la C-Series. Selon la direction, 150 clients ont fait part de leur intérêt, mais le financement et le prix compliquent les négociations. **B.M.**

Dollarama

23,05 \$ Tor., DOL

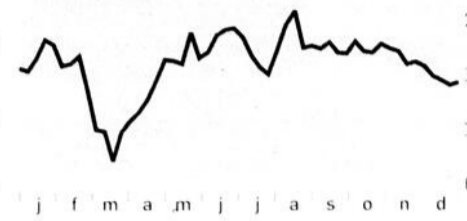


VARIATION UN MOIS : +20,68 % UN AN : N.D.
VAL. BOURS. : 1,7 GS COURS-BÉN. : N.D. DIV. : N.D.

Dollarama a plus que réussi son entrée à la Bourse de Toronto. Émis à 17,50 \$ au début octobre, le titre se négocie à environ 23 \$ à la mi-décembre, soit un gain de 30 % en moins de trois mois. Satisfaite des résultats du trimestre terminé en octobre, Patricia Baker, analyste chez Scotia Capitaux, a fait passer ses prévisions de bénéfices pour 2010 de 0,92 \$ à 1,07 \$ par action. Elle hausse aussi sa cible d'un an, à 26 \$. **M.-C.M.**

Financière Manuvie

18,25 \$ Tor., MFC

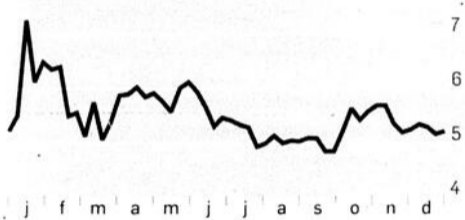


VARIATION UN MOIS : -9,07 % UN AN : -8,11 %
VAL. BOURS. : 29,6 GS COURS-BÉN. : 8,9 DIV. : 2,9 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 519 \$

L'année 2010 pourrait donner tort ou raison à Manuvie d'avoir fortifié son bilan de 6,6 milliards et d'avoir réduit son dividende de moitié. L'assureur veut parer au pire tout en se donnant les moyens de réaliser des acquisitions. L'agence de notation Moody's voit son cousin financier d'un bon œil, cependant les analystes craignent qu'il ne diminue le rendement de l'avoir des actionnaires à l'avenir. Les cibles d'un an des analystes varient de 19 à 21 \$. **D.B.**

Pages Jaunes (Fonds de rev.)

5,22 \$ Tor., YLO.UN



VARIATION UN MOIS : -0,57 % UN AN : -0,19 %
VAL. BOURS. : 2,7 GS COURS-BÉN. : 5,4 DIST. : 15,4 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 557 \$

En 2009, l'éditeur d'annuaires a réduit ses coûts et diminué sa dette pour maintenir sa cote de crédit de qualité. Cela lui donnera les moyens de racheter de ses actions en 2010, si celles-ci chutaient en raison de nouvelles craintes au sujet du niveau de sa distribution en 2011, explique Randal Rudniski, de Credit Suisse. Celle-ci pourrait passer de 0,80 \$ à 0,46 \$ de 2010 à 2011, puisque Pages Jaunes compte distribuer de 60 à 70 % de ses bénéfices. **D.B.**

FORMATION STRATÉGIQUE **FORMATION TACTIQUE**

FORMATIONS OFFERTES À TEMPS PARTIEL EN SOIRÉE OU LA FIN DE SEMAINE

FORMATION EN GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

menant au titre d'approvisionnement professionnel agréé (a.p.a.)

8 MODULES

- > Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- > Gestion de l'approv. et des achats
- > Logistique et transport
- > Gestion des opérations et des processus
- > Gestion des connaissances
- > Approvisionnement international
- > Gestion de la chaîne d'approvisionnement pour le secteur public
- > Gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les services, biens d'investissement et les grands projets

6 ATELIERS

- > Éthique et responsabilité sociale
- > Leadership et professionnalisme
- > Négociation
- > Communication et compétences relationnelles
- > Appels d'offres, préparation et gestion des contrats
- > Commerce international et multiculturel

CERTIFICAT NATIONAL EN GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

4 COURS

- Introduction à la gestion de l'approvisionnement
- Gestion des stocks
- Principes et méthodes avancées en gestion de l'approvisionnement
- Gestion de la logistique et du transport

6 SÉMINAIRES (6 SUR CHOIX DE 10)

- Finances et comptabilité de gestion
- Droit et politiques en approvisionnement
- Négociation
- Commerce international
- Appels d'offres, préparation et gestion des contrats
- Outils technologiques et électroniques en approvisionnement
- Planification et gestion des opérations
- Approvisionnement public et municipal

Pour plus de détails sur les prérequis, l'endroit, le calendrier, la langue d'enseignement, etc., visitez le www.caq.qc.ca.

DU 18 JANVIER AU 23 AVRIL 2010

- En classe (Montréal - UQAM)
- En ligne

Informations et inscriptions :
1 800 977-1877
info@caq.qc.ca
www.caq.qc.ca

Les approvisionneurs professionnels agréés : des professionnels stratégiques à haute valeur ajoutée pour les entreprises. Transformez votre équipe et vos processus, adoptez les meilleures pratiques et générez des économies tout en haussant la compétitivité de votre entreprise!

Verizon Communications

33,73 \$ US NY., VZ

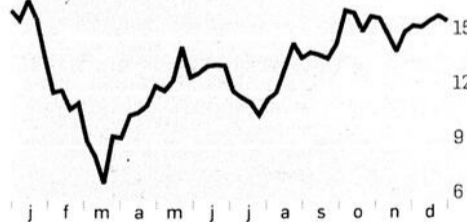


VARIATION UN MOIS : +11,95 % UN AN : +1,63 %
VAL. BOURS. : 94,4 GS COURS-BÉN. : 13,5 DIV. : 13,5 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 1 087 \$

Au lieu de tenter de prévoir l'identité des gagnants et des perdants à la suite de l'entrée de Globalive au Canada, regardons au sud de la frontière, où Verizon modernise ses réseaux filaire et sans fil, suggère Greg MacDonald, analyste à la Financière Banque Nationale. Ces investissements lui procureront des revenus supérieurs à l'avenir et lui donneront les moyens d'augmenter son dividende de 3 à 5 % par an. Il fixe sa cible à 35 \$ US. **D.B.**

General Electric

15,92 \$ US NY., GE

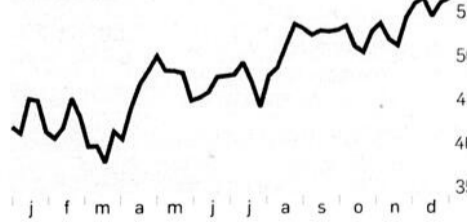


VARIATION UN MOIS : +1,66 % UN AN : -3,52 %
VAL. BOURS. : 167 GSUS COURS-BÉN. : 14,3 DIV. : 0,4 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 504 \$

Stephen Tusa, de JP Morgan Chase, place General Electric en tête de ses choix de titres préférés, car cette société pourrait dégager un bénéfice de 2 \$ US par action un an plus tôt que prévu, soit en 2012, grâce au rebond des marges de GE Capital. À mesure que les investisseurs réaliseront que les bénéfices doubleront d'ici trois ans, ils réévalueront ce titre, qui vaut à peine huit fois ce bénéfice de 2 \$ US. Son cours-cible d'un an est de 17 \$ US. **D.B.**

CN

57,70 \$ Tor., CNR

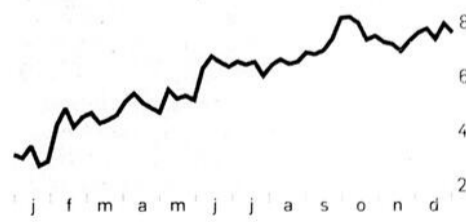


VARIATION UN MOIS : +1,05 % UN AN : +34,06 %
VAL. BOURS. : 27,6 GS COURS-BÉN. : 14,7 DIV. : 1,7 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 743 \$

Le pdg Claude Mongeau entrera en fonction le 1^{er} janvier, alors que les attentes des investisseurs sont très élevées pour la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN). Le titre a profité de l'enthousiasme entourant l'acquisition de Burlington Northern par Warren Buffett. Selon Benoît Poirier, analyste chez Valeurs mobilières Desjardins, le titre est trop cher. Il a réduit sa recommandation à « conserver » avec une cible de 60 \$. **B.M.**

Osisko

7,97 \$ Tor., OSK

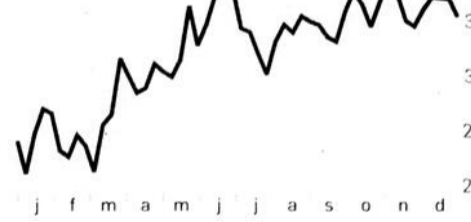


VARIATION UN MOIS : +1,14 % UN AN : +127,71 %
VAL. BOURS. : 2,4 GS COURS-BÉN. : N.D. DIV. : N.D.
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 1 594 \$

Osisko planchera sur le développement de sa mine d'or à Malartic, en Abitibi, en 2010, surtout qu'elle prévoit commencer l'extraction commerciale au deuxième trimestre de 2011. Les analystes sondés par Bloomberg sont partagés quant aux perspectives du titre, qui a plus que doublé en 2009. Six d'entre eux en recommandent l'achat, alors que trois autres suggèrent de patienter. Leurs cibles d'un an varient de 8,50 \$ à 12 \$. **M.-C.M.**

Suncor

36,29 \$ Tor., SU

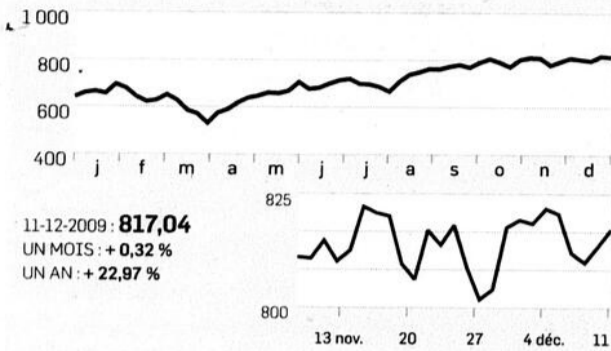


VARIATION UN MOIS : -1,63 % UN AN : +45,22 %
VAL. BOURS. : 58,3 GS COURS-BÉN. : 89,1 DIV. : 1,1 %
1 000 \$ INVESTIS IL Y A TROIS ANS VALENT 796 \$

Suncor prévoit investir 5,5 GS en 2010, surtout pour redémarrer le projet de sables bitumineux Firebag 3, en Alberta, un site qu'elle prévoit exploiter dès le deuxième trimestre de 2011. La pétrolière poursuivra aussi l'intégration de Petro-Canada en vendant pour 2 à 4 GS d'actif et en maximisant les synergies, souligne Menno Hulshof, analyste chez TD Newcrest. Il recommande l'achat du titre et établit sa cible d'un an à 47 \$. **M.-C.M.**

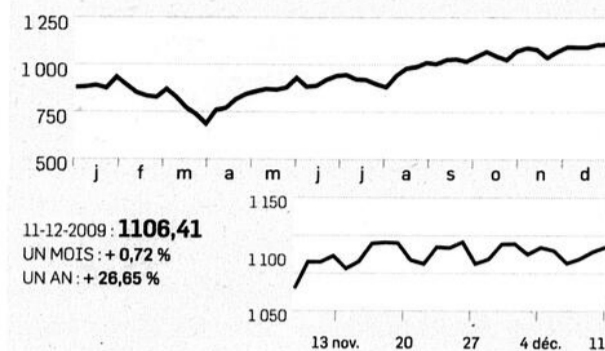
investir les marchés

Monde (MSCI)



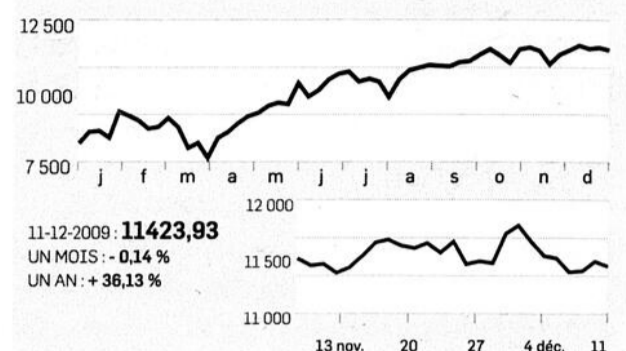
INDICES BOURSIERS	Fermeture 11-12-09	Variation				
		1 semaine points	%	En 2009 %	1 an %	3 ans %
MSCI Mondial	817,04	-4,57	-0,56	20,54	22,97	-24,82
MSCI E.A.E.O.	763,17	-8,86	-1,15	17,56	17,39	-29,40
MSCI marchés émer.	42462,34	-58,07	-0,14	56,19	52,92	11,20
Francfort (Dax)	5756,29	-61,36	-1,05	19,67	20,75	-12,64
Hong-Kong (H.S.)	21902,11	-596,04	-2,65	52,23	40,27	14,61
Londres (F.T. 100)	5261,57	-60,79	-1,14	18,66	19,89	-15,95
Mexique (IPC)	31901,69	-203,70	-0,63	42,54	49,02	23,85
Paris (CAC)	3803,72	-42,90	-1,12	18,20	15,05	-31,36
Tokyo (Nikkei 225)	10107,87	85,28	0,85	14,09	15,91	-40,24

États-Unis (S&P 500)



INDICES BOURSIERS	Fermeture 11-12-09	Variation				
		1 semaine points	%	En 2009 %	1 an %	3 ans %
S&P 500	1106,41	0,43	0,04	22,49	26,65	-22,47
S&P moyenne cap.	705,94	3,80	0,54	31,15	43,18	-13,50
S&P petite cap.	317,22	-0,33	-0,10	18,04	31,09	-21,30
Dow Jones 30 ind.	10471,50	82,60	0,80	19,31	22,26	-15,86
Dow Jones transport	4093,82	-7,94	-0,19	15,74	25,90	-12,92
Dow Jones serv. publics	405,09	15,32	3,93	9,26	11,49	-11,98
Russell 2000	600,37	-2,42	-0,40	20,21	33,06	-24,26
Nasdaq (comp.)	2190,31	-4,04	-0,18	38,89	45,26	-10,86
NYSE (comp.)	7125,12	-57,59	-0,80	23,76	29,44	-22,05

Canada (S&P/TSX)



INDICES BOURSIERS	Fermeture 11-12-09	Variation				
		1 semaine points	%	En 2009 %	1 an %	3 ans %
S&P/TSX indice composé	11423,93	-86,87	-0,75	27,11	36,13	-11,21
S&P/TSX 60	676,90	-6,48	-0,95	24,93	33,32	-8,47
S&P/TSX moyennes cap.	702,29	-0,07	-0,01	35,75	47,49	-18,46
S&P/TSX petites cap.	548,18	0,62	0,11	49,11	66,75	-24,77
TSX Croissance	1417,11	-33,35	-2,30	77,80	98,63	-49,62

LES SECTEURS DU S&P/TSX	Fermeture 11-12-09	Variation				
		1 semaine points	%	En 2009 %	1 an %	3 ans %
Cons. discrétionnaire	882,02	15,49	1,79	8,99	19,67	-30,93
Cons. de base	1501,52	-3,97	-0,26	3,04	8,59	-10,02
Énergie	2704,17	-23,55	-0,86	27,85	29,06	-15,45
Finance	1519,50	-7,20	-0,47	33,97	44,48	-21,31
Industrie	1107,42	15,76	1,44	20,76	28,14	-4,24
Matériaux	3088,12	-93,30	-2,93	36,42	59,60	-30,30
Serv. aux collectivités	1635,92	43,94	2,76	8,37	13,47	-10,33
Soins de la santé	318,75	-5,59	-1,72	26,25	24,04	-38,90
Techno. de l'information	247,14	15,54	6,71	36,88	44,90	-5,00
Télécommunications	691,10	-29,54	-4,10	-4,13	4,42	-17,48

BILAN BOURSIER 2009

L'année Garda World

Rendement. L'action de l'entreprise de sécurité a rebondi après une année difficile.

par Denis Lalonde > denis.lalonde@transcontinental.ca

L'année 2009 des entreprises québécoises cotées à la Bourse de Toronto aura été celle de Garda World, alors que le transporteur Air Canada hérite du bonnet d'âne de la pire performance boursière.

Depuis le début de l'année, le titre de l'entreprise de services de sécurité et de transport de valeurs dirigée par Stéphan Crétier a rebondi de 538,6 %, passant de 1,53 à 9,77 \$. À titre comparatif, l'indice S&P/TSX de la Bourse de Toronto a enregistré depuis le début de l'année une croissance d'environ 28 %.

« Le rebond du titre de Garda s'est accéléré avec la vente au début de juin de la division Vance International pour une somme de 44,25 millions de dollars américains », dit Hugues Bourgeois, analyste à la Financière Banque Nationale.

Le prix de vente était environ 10 fois plus élevé que le bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) de Vance, une entreprise de surveillance qui a des activités aux États-Unis et au Mexique. Il s'agit d'un multiple élevé qui confirme la qualité des actifs de Garda, ajoute M. Bourgeois.

Les revenus nets tirés de la vente de Vance ont permis à Garda de rembourser une partie de sa dette, ce qui a rassuré les marchés. Cepen-

Les gagnantes et les perdantes québécoises à la Bourse de Toronto en 2009¹

Les 10 titres gagnants		Les 10 titres perdants	
Garda World	538,6 %	Air Canada	-31,6 %
TSO3	340,9 %	Technologies Miranda	-24,4 %
Orbit Garant Drilling	308,6 %	Supremex	-22,7 %
Semafo	265,0 %	Groupe Pages Jaunes	-22,3 %
Noveko International	248,3 %	Labopharm	-16,4 %
Roctest	208,3 %	Gestion ACE Aviation	-13,0 %
Mega Brands	200,0 %	Hartco	-10,0 %
IPL	176,5 %	Bervest New Look	0,2 %
Domtar	155,5 %	Metro	1,3 %
Cascades	154,4 %	Cogeco Câble	1,8 %

¹ Rendement depuis le début de l'année. Seules les entreprises présentes en Bourse depuis plus d'un an et ayant un cours supérieur à 1 \$ ont été retenues. Clôture en date du 15 décembre. Le classement annuel peut être sujet à quelques changements d'ici le 31 décembre.

Sources : Groupe TMX, Les Affaires

dant, la remontée du titre est également attribuable à l'anticipation de bonnes nouvelles, explique Martin Landry, analyste chez Valeurs mobilières Desjardins.

La direction de Garda vise l'obtention de contrats de transport de valeurs qui totalisent 280 millions de dollars (M\$) canadiens. La société souhaite également refinancer en tout ou en partie sa dette de quelque 550 M\$. « Une baisse de 200 points de base du taux d'intérêt sur la dette permettrait à l'entreprise d'économiser 15 M\$ par année », précise M. Landry qui a un cours cible d'un an de 15 \$ sur le titre de Garda.

La performance de Garda en 2009 constitue un revire-

ment pour son titre. En 2008, l'action avait perdu plus de 90 % de sa valeur à Toronto, alors que les rumeurs de faillite allaient bon train. Les analystes craignaient entre autres que l'entreprise ne puisse refinancer son imposante dette en pleine crise du crédit.

Au rayon des meilleures performances boursières, notons également la performance de la minière Semafo, qui fera son entrée dans l'indice S&P/TSX le 21 décembre.

Air Canada bat de l'aile

À l'inverse, le titre d'Air Canada a reculé de plus de 30 % en 2009, ce qui représente malgré tout une

amélioration par rapport au plongeon de plus de 85 % enregistré en 2008.

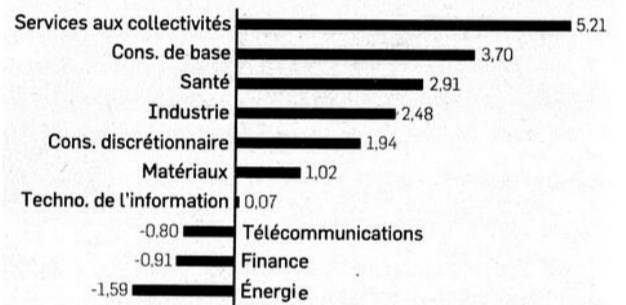
Dans une note à ses clients, écrite après le dévoilement des résultats d'Air Canada au troisième trimestre, l'analyste Claude Proulx, de BMO, soutient que l'entreprise a encore beaucoup à faire avant de traverser le creux du cycle économique.

« Malgré l'injection de liquidités de plus de 1,2 milliard de dollars, nous croyons qu'Air Canada fait toujours face à de nombreux défis. La société a réussi à acheter du temps, mais elle doit toujours régler certains problèmes majeurs », dit-il.

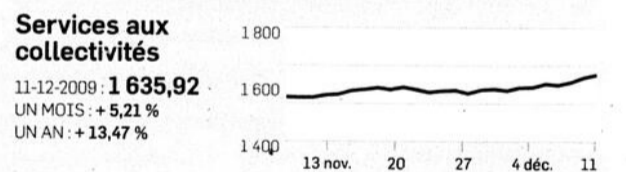
Selon lui, la viabilité à long terme d'Air Canada n'est pas assurée. Toute baisse de la demande pour le transport aérien, de même qu'une hausse significative des coûts du carburant, pourraient forcer le transporteur à se protéger de ses créanciers. Déjà en 2003, le transporteur avait réclamé la protection des tribunaux.

Au nombre des autres perdants de l'année, la société mère d'Air Canada, Gestion ACE Aviation, a vu son titre reculer de 13 %. Du côté de l'alimentation, le titre de Metro est resté pratiquement stable depuis le début de l'année, après avoir enregistré un bond de plus de 40 % en 2008, en pleine crise. ■

PERFORMANCE SECTORIELLE (un mois) en %



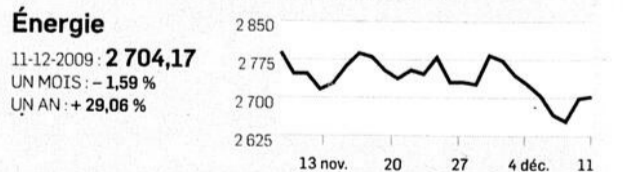
LE MEILLEUR SECTEUR DEPUIS UN MOIS



Le meilleur titre et le pire

▲ TRANSALTA CORP. TA : 22,10 \$ UN MOIS : + 8,23 % UN AN : + 0,73 %
▼ ATCO LTD-CL 'I'. ACO.X : 44,43 \$ UN MOIS : + 1,32 % UN AN : + 20,37 %

LE PIRE SECTEUR DEPUIS UN MOIS



Le meilleur titre et le pire

▲ ENBRIDGE, ENB : 48,45 \$ UN MOIS : + 12,15 % UN AN : + 24,10 %
▼ CENOVUS ENERGY, CVE : 25,89 \$ UN MOIS : -11,49 % UN AN : -

Source : Bloomberg, fermeture du 11-12-2009

Retrouvez les tableaux des taux d'intérêt et des dividendes sur **lesaffaires.com** /cettesemaine

investir les marchés

Le Top 100 Les Affaires 500¹

Entreprises québécoises et canadiennes	Symbole boursier	Ferm. 11 déc. (\$)	Variation					Rend. ann. 3 ans %	Vol. quot. moyen (00)	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.	
			1 semaine %	1 mois %	3 mois %	En 2009 %	1 an %				Haut	Bas		
Aliments Maple Leaf	MFI	11.11	-0.30	-2.6	-1.7	25.4	0.4	2.3	-1.9	1737	1.4	12.06	7.30	22.2
Astral Media	ACM.A	32.41	1.01	3.2	2.4	-1.1	32.8	55.9	-5.3	1756	1.5	34.50	19.41	11.3
Banque CIBC	CM	68.87	-1.79	-2.5	4.7	7.9	34.8	42.6	-6.5	16882	5.1	71.48	36.51	26.3
Banque Laurentienne du Canada	LB	42.85	-0.03	-0.1	5.3	9.2	24.2	22.9	17.0	1053	3.4	44.00	23.90	11.5
Banque Nationale du Canada	NA	58.73	-1.28	-2.1	-2.5	-2.1	87.6	92.6	0.7	7515	4.2	64.70	24.25	11.9
Banque Scotia	BNS	47.51	-1.06	-2.2	-2.0	1.7	42.6	53.8	0.9	31317	4.1	49.93	23.99	14.4
Banque TD (Groupe financier)	TD	65.98	0.65	1.0	-1.0	-1.8	51.9	58.5	2.8	27056	3.7	70.00	32.37	14.3
BCE (Bell Canada Entreprises)	BCE	27.35	-0.70	-2.5	0.8	2.1	8.8	28.8	1.1	34665	5.9	28.54	21.07	10.4
BMO Groupe financier	BMO	52.90	-1.38	-2.5	2.8	1.4	69.3	57.5	-3.3	25218	5.3	55.00	24.05	16.4
BMTG (Groupe)	GBT.A	30.00	0.00	0.0	13.2	45.0	71.3	65.2	20.4	79	1.3	32.44	16.02	11.7
Bombardier	BBDB	4.64	0.09	2.0	-0.4	-6.3	4.3	10.5	8.1	103088	2.2	5.35	2.22	9.5
CAE	CAE	8.50	-0.10	-1.2	-2.0	-5.7	4.9	22.0	-6.3	5865	1.4	9.48	6.05	11.5
Canadien Pacifique (Chemin de fer)	CP	56.66	3.09	5.8	10.3	6.5	38.3	38.9	-2.2	6382	1.7	57.07	32.36	18.9
Canam (Groupe)	CAM	7.08	-0.05	-0.7	0.7	-2.2	6.5	3.4	-6.7	462	2.3	7.95	4.54	11.1
Cascades	CAS	8.80	0.12	1.4	1.3	15.2	155.8	154.3	-10.3	2114	1.8	9.10	1.70	7.9
CGI (Groupe)	GIB.A	13.22	-0.14	-1.0	0.5	15.7	37.7	50.2	17.9	13797	0.0	13.90	8.59	12.9
CN (Canadien National)	CNR	57.70	0.52	0.9	1.1	7.0	28.9	38.9	5.2	11051	1.8	59.14	37.85	16.6
Cogeco	CGO	27.54	-0.26	-0.9	9.5	19.5	10.6	48.9	-1.1	141	1.5	28.50	18.50	2.5
Cossette Communication	KOS	8.05	-0.03	-0.4	3.3	49.1	100.7	98.8	-5.5	1216	0.0	8.15	2.78	-
Couche-Tard (Alimentation)	ATD.B	21.38	-0.37	-1.7	11.1	10.1	48.1	59.2	-5.6	6181	0.7	22.24	11.86	13.3
Domtar	UFS	58.86	-0.94	-1.6	6.0	48.4	137.0	128.1	-19.3	506	0.0	60.58	7.80	-
Exfo	EXF	3.91	0.01	0.3	-0.8	8.6	0.5	17.4	-13.9	281	0.0	5.21	3.00	24.5
Garda World	GW	9.65	0.40	4.3	-2.6	74.2	530.7	717.8	-24.5	2293	0.0	11.80	0.57	107.2
Gaz Métro	GZM.UN	16.13	-0.08	-0.5	0.1	2.0	22.7	28.8	9.7	399	7.7	16.60	10.63	12.1
Genivar	GNV.U	26.49	-0.01	0.0	-1.2	2.9	5.1	21.7	35.4	742	5.7	27.99	19.50	12.9
George Weston	WN	62.09	-1.02	-1.6	9.0	5.2	3.6	5.5	-3.0	1431	2.3	67.43	52.75	17.6
Gestion ACE Aviation	ACE.A	5.85	-0.04	-0.7	-0.2	32.1	-13.3	-10.7	-34.8	1233	0.0	8.99	4.22	-
GLV	GLV.A	8.83	-0.09	-1.0	-1.7	21.0	13.9	34.4	-	414	0.0	9.88	5.26	17.7
Goodfellow	GDL	10.50	0.65	6.6	10.6	23.5	41.9	64.1	-10.5	15	6.0	10.96	5.52	8.5
Hartco	HCI	2.85	-0.04	-1.4	21.3	32.6	-5.0	0.0	10.8	44	0.0	3.25	1.52	7.7
Héroux-Devtek	HRX	5.25	0.00	0.0	0.6	11.7	88.2	47.1	-5.1	170	0.0	6.05	2.45	8.5
Iamgold	img	17.36	-1.88	-9.8	-10.5	12.7	128.4	179.1	19.7	46337	0.4	21.95	6.03	34.7
Industrielle Alliance	IAG	30.44	0.92	3.1	5.1	9.5	30.6	41.6	-3.2	2355	3.2	32.70	13.75	87.0
Intact (Corporation financière)	IFC	35.55	-1.00	-2.7	1.7	10.7	12.5	16.4	-10.1	4009	3.6	37.82	26.17	16.5
IPL	IPL.A	4.60	0.85	22.7	39.4	49.4	177.1	202.6	-11.7	100	2.6	4.61	1.50	16.4
Jean Coutu (Groupe)	PJC.A	9.41	-0.01	-0.1	4.9	-3.5	13.4	25.5	-9.2	4658	1.9	10.94	6.60	17.1
Lassonde (Industries)	LAS.A	57.01	8.01	16.3	23.4	37.4	75.1	75.7	19.4	49	1.9	58.98	31.23	13.5
Le Château	CTU.A	13.50	0.22	1.7	13.2	17.4	81.2	90.1	4.4	301	5.2	14.13	6.60	10.3
Manuvie (Financière)	MFC	18.25	0.25	1.4	-9.1	-16.5	-12.3	-13.1	-20.1	84169	2.8	26.50	9.02	-
Magasins Hart	HIS	1.41	-0.09	-6.0	-7.2	8.5	22.6	48.4	-35.5	13	0.0	1.74	0.91	-
Mega Brands	MB	1.14	0.34	42.5	-18.0	128.0	216.7	107.3	-64.7	7963	0.0	2.02	0.26	-
Metro	MRU.A	37.24	-0.67	-1.8	9.5	4.9	0.6	6.6	2.1	5656	1.5	40.00	33.02	11.5
Mines Agnico-Eagle	AEM	64.87	-1.60	-2.4	1.8	-13.8	3.3	33.7	10.4	12386	0.4	77.32	48.51	254.1
Molson Canada	TYX.B	47.75	-0.30	-0.6	-0.7	-11.4	-19.3	-15.5	5.0	53	2.1	60.00	40.25	-
Pages Jaunes (Fonds de revenu)	YLO.U	5.22	0.05	1.0	-0.6	6.5	-22.0	-16.9	-17.5	36538	15.3	7.40	4.68	7.1
Power Corporation du Canada	POW	26.87	0.53	2.0	2.1	-5.5	19.8	27.7	-5.9	9436	4.3	31.08	14.70	14.0
Quebecor	QBR>B	26.85	0.54	2.1	-0.5	7.6	36.8	80.3	-8.2	1256	0.7	29.34	14.50	8.1
Quincaillerie Richelieu	RCH	21.76	0.51	2.4	0.2	12.7	24.5	39.5	-1.7	147	1.5	22.99	13.56	15.8
RBC	RY	55.29	-0.69	-1.2	-4.3	-2.3	53.2	58.9	4.3	43339	3.6	63.10	25.52	17.1
Reitmans (Canada)	RETA	17.14	0.04	0.2	5.8	11.6	47.1	80.4	-3.5	1364	4.2	17.63	8.96	17.7
Rogers Communications	RCI.B	31.05	-2.01	-6.1	-4.8	1.2	-15.1	-5.7	-0.3	31087	3.7	37.50	25.40	14.9
Rona	RON	15.25	-0.01	-0.1	-0.3	2.2	27.1	31.4	-10.3	3556	0.0	16.25	10.00	13.1
Saputo	SAP	30.00	-0.21	-0.7	3.7	14.2	35.3	38.6	19.3	4244	1.9	31.10	18.38	19.1
Sears Canada	SCC	24.09	0.57	2.4	4.2	18.6	34.7	39.3	-3.2	307	0.0	24.70	16.75	12.4
SNC-Lavalin (Groupe)	SNC	48.34	-0.99	-2.0	-1.8	-1.1	21.8	30.2	16.3	4685	1.2	51.87	26.35	22.9
Sportscene (Groupe)	SPS.A	11.50	0.50	4.5	-0.1	9.5	4.1	-8.0	-	2	5.2	13.00	9.50	9.8
Sun Life (Financière)	SLF	28.44	-0.31	-1.1	1.6	-8.9	0.0	15.6	-13.6	20632	5.1	38.50	14.97	-
TELUS	T	32.90	-2.13	-6.1	0.3	-7.7	-11.5	-8.1	-11.9	8271	5.8	39.98	29.12	9.3
Tembec	TMB	0.94	0.00	0.0	4.4	8.0	-2.1	-6.0	-66.3	598	0.0	1.49	0.50	-
Transat A.T.	TRZ.B	16.75	1.50	9.8	7.4	22.8	37.9	129.5	-17.4	1132	0.0	16.98	6.51	-
Transcontinental	TCLA	11.90	-0.20	-1.7	-5.6	-2.0	19.6	16.3	-16.8	1766	2.7	14.12	5.42	7.8
TransForce	TFI	7.71	0.24	3.2	9.4	0.3	85.8	73.3	-7.4	2371	5.2	8.66	2.78	11.3
Uni-Sélect	UNS	28.97	-1.00	-3.3	5.3	14.7	26.3	21.2	1.7	139	1.6	29.99	19.50	10.9
Velan	VLN	13.25	0.15	1.1	0.8	15.2	16.1	10.4	-	32	2.4	13.65	10.20	-
Wajax (Fonds de revenu)	WJX.U	21.10	0.61	3.0	15.7	24.1	0.0	40.9	1.2	571	8.5	23.40	10.95	7.7

Multinationales présentes au Québec	Symb. boursier	Devise	Ferm. 11 déc.	Variation					Rend. ann. 3 ans %	Div. ann. %	52 semaines		Ratio cours-bén.	
				1 semaine %	1 mois %	3 mois %	En 2009 %	1 an %			Haut	Bas		
Alcoa Can. (Alcoa, New York)	AA	\$ US	14.61	1.6	12.5	10.8	12.9	29.8	44.9	-19.9	0.8	15.11	4.97	-
AXA Can. (AXA ADS, New York)	AXA	\$ US	22.92	-1.8	-7.3	-6.0	-7.3	4.4	11.9	-13.5	2.0	28.83	7.04	-
Bell Helicopter (Textron, New York)	TXT	\$ US	19.88	-0.4	-1.7	0.4	3.2	43.3	29.7	-23.7	0.4	21.00	3.57	26.9
Bridgestone Firestone Can. (Bridgestone, Tokyo)	Yens	1543.00	-10.0	-0.6	9.0	-4.2	16.3	10.5	-14.8	1.0	1813.00	1094.00	-	
Bureau en Gros (Staples, Nasdaq)	SPLS	\$ US	24.46	0.1	0.4	9.1	6.5	36.5	44.6	-2.7	1.3	24.86	14.35	21.6
Coca-Cola (Coca-Cola, New York)	KO	\$ US	59.11	1.6	2.8	4.7	13.3	30.6	32.6	9.6	2.8	59.40	37.44	19.5
Compass Can. (Compass Group PLC, Londres)	CPG	Livre	461.00	19.6	4.4	13.7	29.9	34.0	41.4	20.3	2.9	465.00	275.00	15.6
Costco (Les entrepôts) (Costco, Nasdaq)	COST	\$ US	59.32	0.1	0.2	-1.9	4.1	13.0	11.1	4.3	1.2	61.25	38.17	23.5
CSC Canada (Computer Sciences, NY, CSC)	CSC	\$ US	55.78	0.1	0.1	3.4	7.5	58.7	78.0	1.1	0.0	56.34	30.51	11.8
DMR Conseil (Fujitsu LTD, Tokyo)	FJTSY.PK	\$ US	573.00	-6.0	-1.0	6.7	-5.4	33.6	34.2	-14.5	1.0	661.00	303.00	-
Electrolux (Electrolux AB, Stockholm)	Cour.	170.40	-4.5	-2.6	-5.3	10.5	155.3	128.7	14.9	0.0	185.00	56.50	33.0	
Ericsson Can. (LM Ericsson ADR, Nasdaq)	ERIC	\$ US	9.44	-0.2	-1.9	-10.6	-10.1	20.9	26.4	-20.3	1.7	10.92	6.60	25.1
Esterline CMC Électronique (Esterline, NY, ESL)	ELS	\$ US	50.12	-0.8	-1.5	5.1	14.8	30.7	39.4	-0.8	2.4	51.18	28.34	56.3
Falconbridge (Xstrata PLC, Londres)	XTA	Livre	1075.00	3.0	0.3	6.0	15.8	196.7	168.8	-8.6	0.0	1175.00	288.75	62.9
Financière Standard Life (Stand. Life PLC, Londres)	Livre	209.20	-1.9	-0.9	-5.6	5.8	3.6	-18.0	-5.8	5.7	275.00	123.50	-	
Goodyear Can. (Goodyear Tire, New York)	GT	\$ US	14.89	0.3	2.3	3.8	-16.3	149.4	142.5	-7.1	0.0	18.84	3.17	-
Home Depot Can. (Home Depot, New York)	HD	\$ US	28.49	0.4	1.5	4.2	3.6	23.8	21.4	-7.7	3.2	28.53	17.49	17.9
IBM Can. (IBM, New York)	IBM	\$ US	129.68	2.4	1.9	2.1	9.1	54.1	57.8	12.7	1.7	129.77	79.68	13.4
Kraft Can. (Kraft Foods, New York)	KFT	\$ US	26.79	0.2	0.8	-0.4	2.6	-0.2	-0.6	-5.6	4.3	29.84	20.81	13.5
L'Oréal Can. (L'Oréal, France)	OR	Euro	76.66	-0.5	-0.6	5.4	12.5	23.0	25.4	1.5	1.9	77.49	46.00	25.2
Labatt (La brasserie) (InBev, Bruxelles)	ABI	Euro	36.03	0.7	1.8	7.3	14.7	117.3	155.1	8.0	0.6	36.07	13.55	29.5
McDonald's du Canada (McDonald, New York)	MCD</													

Acquisition.biz

Votre environnement d'achat et de vente d'entreprises sur le Web et dans

les affaires

Acquisition.biz est le plus important service média dédié à l'achat et à la vente d'entreprises, ainsi qu'à la location d'espace commercial pour les entrepreneurs du Québec. Nous y trouvons des entreprises, des commerces, des franchises, des immeubles, des services professionnels et plusieurs autres occasions d'affaires attrayantes.

Certaines de ces annonces se retrouvent dans Les Affaires et sur Internet à l'adresse : www.acquisition.biz. Vous pourrez alors repérer les occasions et obtenir plus d'informations sur le Web à l'aide du numéro de référence qui se trouve au bas de chaque annonce.

SERVICES PROFESSIONNELS

FINANCE

Hypothèques

Résidentielle, commerciale, industrielle, multi-logements
Travailleur autonome, immigrant, Corporation, Salaire, Construction, Libéré de faillite...
Avec ou sans documentation
Achat, refinancement, investissement.

Infos : 450.621.1556

Solutions de financement hypothécaire créatrices & adaptées à vos besoins
SIC Solutions Hypothèques, 2550 boul. Daniel Johnson, bur. 800, Laval, QC, H7T 2L1
Courtier hypothécaire accrédité / Courtier immobilier agréé
Membre de l'Association Canadienne des Conseillers Hypothécaires Accrédités
Membre de l'Association des Courtiers et Agents Immobiliers du Québec

INTERNET

NOUS FAISONS DES SITES WEB
www.vortexsolution.com
(514) 278-7575 ext.207

V O R T E X
S O L U T I O N S

Offrez vos services... dans les annonces classées du journal Les Affaires.



COMMERCES et ENTREPRISES à VENDRE

ANNONCES VEDETTES

RÉSIDENCES POUR AÎNÉS
Pour vendre ou acheter partout au Québec.
Courtier en résidences pour aînés
1-888-742-4377 www.cerpa.ca

COMMERCES À VENDRE

DEVENEZ DayTrader
Apprenez à négocier les actions ou les options comme un pro, à la hausse ou à la baisse. Vivez de la bourse, augmentez vos revenus ou développez une entreprise.

- Cours ACTIONS 5 jours : Victoriaville - 23 janv. Qc: 20 fév. - Mtl: 6 fév., 27 mars et 8 mai
- Cours OPTIONS : Mtl - 10 avril et 21 août
- Cours INVESTISSEUR ACTIF 1 jour : Mtl : 13 mars - Qc: 24 avril

Conférences éducatives gratuites à 19h00
Mtl : 19 jan. - Webinaire : 1^{er} fév. et 23 fév.
Rive-Sud : 16 fév. - Laval : 10 mars

- Contrôle du risque à 100% • Bourses US/CAD • Dédutable d'impôt à 100% • Manuel français • Résidence/bur. • Temps plein/partiel • Ordi./logiciels fournis pendant formation • Stratégies de marchés baissiers

Accrédité (514) 666-0305 / 1 (877) 301-0123
Québec www.daytradercanada.com

DISTRIBUTEURS DEMANDÉS

désire acquérir:

- Compagnie Entrepreneur Peintre (résidentiel, commercial, industriel) avec licence RBQ.
- Compagnie de service de restauration, nettoyage et construction après sinistre.

CSA Construction (514) 893-8063 

SUR LE WEB

<p>MAGNIFIQUE AUBERGE 18 chambres, restaurant, bar, conférences, mariages, réceptions, brunchs, billard. Croisée des sentiers VTT et motoneige. Possède tous les permis d'exploitation. Location de véhicules récréatifs, vente d'essence, pour engins récréatifs et bateaux. Prix 1 325 000 \$ M. Pépin (514) 836-2501 No. réf. Web : A115615</p>	<p>Compagnie qui fabrique et vend des vêtements anti-moustique. Potentiel d'expansion rapide dans le marché très lucratif du plein air. Brevets et PI. 190 000 \$. mireillelaforge@gmail.com No. réf. Web : A115253</p>	<p>Vieux-Terrebonne Resto-Bar 50 places Emplacement stratégique Excellent potentiel Revenus assurés Prix demandé 325 000 \$ (514) 714-2239 No. réf. Web : A114511</p>
<p>Entreprise de vente, installation et service de solutions informatiques clé en main. Conseille et installe réseaux, serveurs... Liste de 400 clients, région de Montréal Enorme potentiel revenu récurrent. soniastoun@gmail.com No. réf. Web : A114609</p>	<p>Entreprise de pièces camions lourds et atelier de réparations. Opère depuis plus de 20 ans Excellente clientèle. Gros pouvoir d'achat. Vaste inventaire diversifié. Mme Del Vecchio tél. (450) 752-9655 No. réf. Web : A115078</p>	<p>BOUCHERIE DE QUARTIER, À BROSSARD en affaires depuis plus de 20 ans. Clé en main - Très propre - Très bien équipée Réorganisée et réaménagée. Prix 165 000 \$ M. Duchesne - 514-953-0872 info@cebquebec.com No. réf. Web : A115562</p>
<p>Restaurant chez Cora Situé en Montérégie, 20 employés. Sera complètement rénové. Bonne condition de financement. Prix 330 000 \$ M. Nicolo (450) 577-3405 No. réf. Web : A115641</p>	<p>À VENDRE RESTAURANT LA POPESSA Incluant le territoire du West-Island. Bannière très connue en pleine expansion 86 places à Kirkland/ Pierrefonds avec terrasse très rentable - cause maladie. Georges (514) 659-4171 No. réf. Web : A114626</p>	<p>Annoncez vos occasions d'achat ou de location d'espaces commerciaux et de bureaux dans la section Acquisition.biz du journal Les Affaires et adressez-vous directement aux décideurs ! (514) 392-7782</p>

En vedette cette semaine sur **Acquisition.biz**

Titre de l'annonce	No. réf. Web	Prix
The UPS Store / Comptoir Sears	A115289	195 000 \$
Magnifique bâtisse commerciale à Rigaud	A115097	À déterminer
Centres de conditionnement physique	A115040	469 000 \$
Firme de consultants ou en recrutement de personnels	W115290	À déterminer
Résidence pour personne âgées autonomes	A115340	299 000 \$
Petite entreprise spécialisée dans le service de grue et levage	A115298	175 000 \$
Distribution Radis Nord - Magasin général situé à Radisson	A113194	1 700 000 \$
Restaurant Burger King	A113206	575 000 \$
Centre d'esthétique beauté et spas	A115384	175 000 \$
Épicerie fine - Saucissier - Comptoir fromager	A115252	139 000 \$
Immeuble à revenus 6 plex - Joliette	A115611	519 000 \$
Centre Vacances Nature de Lac Bouchette	A115661	375 000 \$
Entreprise de distribution de logiciels	A115065	À déterminer
Club sandwich + Café européen + Salle de réception	A115657	1 275 000 \$
Pâtisserie haut de gamme située dans NDG	A115605	275 000 \$
Concessionnaire de bateaux, moteurs, VTT et accessoires	A115397	490 000 \$
Chocolaterie artisanale à St-Eustache	A114764	79 000 \$
Atelier d'artiste unique au Québec - Plateau Mont-Royal	A115089	159 000 \$
Propriété commerciale, traiteur & salle de réception	A114998	599 000 \$
Condo commercial à Montréal	A114625	2 000 000 \$

Tous les détails sur www.acquisition.biz
Faites comme 48 000 autres entrepreneurs et devenez gratuitement membre du réseau d'Acquisition.biz !

immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

<p>~ Annonceurs d'élite ~</p> <p>MARC VADEBONCOEUR Votre conseiller industriel commercial investissement IMMODEV www.immodev.ca 514 913 2112</p>		<p>MONTÉRÉGIE</p> <p>ÉDIFICE BLEURY À ST-JEAN-SUR-RICHÉLIEU À louer dans édifice à bureaux, 555 pieds carrés au 3ième étage. Libre en janvier 2010 ou possibilité avant. Pour info : Eric au 450 262-1000 ou par email : ventes@groupeparoche.com</p>	<p>ANNONCES VEDETTES</p> <p>À VENDRE ET À LOUER</p> <p>Normand Summerside Agent Immobilier affilié Remax Montréal Métro Cell : (514) 222-7444 Bur : (514) 251-9000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bâtisse pour usine de transformation alimentaire (HACCP) à vendre, St-Jean de 14 000 p.c. avec terrain de plus de 125 000 p.c. • Bâtisse industrielle à vendre, à Chambly de 24 000 p.c. + terrain 125 000 p.c. • Bâtisse commerciale à vendre, à Ste-Hyacinthe de 14 000 p.c. • Complexe industriel à vendre, à Candiac de 100 000 ou de 200 000 p.c. + 28 000 p.c. de bureau + 500 000 p.c. de terrain • Terrains commerciaux et industriels, à Rivière-des-Prairies de 67 800 p.c., 62 560 p.c. et de 37 820 p.c., coin Henri Bourassa et Broadway 	<p>RECHERCHE FISCALISTE</p> <p>À son compte pour partager un bureau de comptables agréés avec tous les services incluant bibliothèque fiscale. Situé dans le Vieux-Montréal sur la rue Notre-Dame Ouest et près de la rue Université.</p> <p>Pour informations, communiquer avec M. Fernand Boily, CA au 514.849.2238 poste 222</p>
<p>MONT-TREMBLANT</p> <p>LOCAL COMMERCIAL À LOUER Local commercial de 1350 pP situé entre la Pharmacie Jean Coutu et l'Aubainerie Entrepôt sur la rue de St-Jovite à Mont-Tremblant, au centre du village, disponible immédiatement. Contactez Laurent Trudeau (419) 425-5953 ou (819) 681-5395</p>	<p>LAVAL</p> <p>À LOUER 1er plancher Bureau 1560 p.c. Poss. aménagement à vendre ou à louer. Local 1200 p.c. idéal pour les soins corporels, poss. équipements à vendre ou à louer. Disponibilité rapide Info : 514.235.8704</p>	<p>Condos industriels ou commerciaux à vendre DUVERNAY - LAVAL construction neuve, 1500 pc. Phase 1 : vendu, Phase 2 : disponible, à partir de 199 900 \$ Tél. 514.813.2721</p>	<p>LOCAL À LOUER 2000 p² située au 1263 boul. Jolibois Ste-Dorothée. 6\$/p² (neg) Libre immédiatement. Contacter Nadia au 514.383.8389 p. 1008</p>	<p>De la couleur, c'est plus vendeur !</p>

immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

QUÉBEC



À VENDRE OU À LOUER
Bâtiment 80' x 250' x 20' sous Pont Roulant (1) 10 tonnes 60' large et (1) 5 tonnes, avec bureaux, situé à Beauport, Qc, 2713 boul. Louis XIV. Prix 1 250 000 \$ + ponts roulants. Informations : dodec@dodec.net



LOCAL DISPONIBLE IMMÉDIATEMENT
Situé au rez-de-chaussée du 966 chemin Olivier à St-Nicolas face à l'autoroute 20. Construction neuve. Superficie de 2567 p.carrés. Tarif: 12\$ du p.c. Tél. (418) 836-1146

Centre commercial Place Duberger
Situé au 2300 boul. Père-Lelièvre. Nombreux locataires AAA. Revenu 1 000 000 \$ app. Pour info : 418.658.9680 (fax)

Rive-Sud de Qc, excellente résidence
Plus de 50 unités, bien située, bénéficiant d'opération de 420 000 \$. Louis Doucet, agent immobilier, Courtier en résidences pour aînés 1-888-742-4377

MONTREAL



GESTION NORVAL LEE
GESTION IMMOBILIERE PROFESSIONNELLE
BUREAU INDUSTRIEL & COMMERCIAL
www.devilav.com/norval
Ron Lavature, B.Comm., RPA, FMA, président
514 875-5588

À LOUER
ENTREPÔT INDUSTRIEL À MONTRÉAL
Rivière des Prairies
12 700 pi. incluant 2000 pi de bureau, 3 portes de quai de chargement, 1 porte au sol. Ample stationnement. JUNON INC. Tél. 514.648.1015 poste 223

LAURENTIDES
NOMINGUE RESTAURANT + REVENUS de 2 logements
Le restaurant du village avec son équipement, situé directement sur la rue principale. Possibilité de 70 places int. + 38 ext. Prix : 295,000\$ - MLS 1395549
La Capitale Tremblant M.C. - Tél. 819-275-9083.

LOCAL À LOUER
En face de l'hôpital Fleury
Entre 2000 & 3000 p² préférentiellement dans le domaine de la santé. Contactez Alain Racine au 514.383.8389 p. 1001

INVESTISSEUR
Montréal Nord, centre d'achat à 1 450 000 \$ 11 commerces et 8 logements. Revenus potentiels de 162 204 \$ / année. Re/Max 2000 JB Inc. 450.682.2000

Votre annonce ici la semaine prochaine ?

Investisseurs, distributeurs et agents manufacturiers recherchés ?
Ils lisent la section **Acquization.biz** du journal Les Affaires pour trouver les meilleures propositions. Annoncez-vous ! Pour info : (514) 392-7782

Acquization.biz

Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210 ou acquization@transcontinental.ca

ANNONCES CLASSÉES

immobilier RÉSIDENTIEL

HORS QUÉBEC

Floride, c'est facile d'acheter + de 30 modèles. Je me suis fait un cadeau. J'ai acheté une résidence en Floride avec www.destinationflorida.ca. C'est facile!

Achetez, c'est le temps!

DESTINATION FLORIDA.ca
(819) 209-7171
Françoise Rainville: franville@destinationflorida.ca
Mario Letendre: mletendre@destinationflorida.ca
www.destinationflorida.ca

QUÉBEC

À LOUER - BEAUPORT
Vue exceptionnelle sur le fleuve. 5 1/2 avec 2 terrasses. Haut de duplex avec cachet. Très ensoleillé. Tranquillité assurée. Références exigées. Prix : 895\$ par mois. Tél. 418.663.4044

ESTRIE / CANTONS DE L'EST

Supérieure de 65 000 pi² et plus
Près de Bromont. Secteur de maisons de bois exclusivement. Bureaux des ventes au 2, rue Chensil, Shefford 450.539.0830. Terrains en sommet de montagne. Vue panoramique à couper le souffle.

LAURENTIDES

AUSTIN - À louer
Belle maison chaleureuse, poutres, aire ouverte, foyer, meublée, peu coucher 8 personnes. Vue magnifique, 10 min d'Orford. Mois ou saison 819.574.9025

ST SAUVEUR Magnifique maison
Prix demandé en dessous du prix de construction. 3 acres avec vue panoramique sur montagne et lacs. À quelques min de St-Sauveur 6câc. 3 1/2 s de bains, A/C/C, double garage. Solarium avec planchers chauffants, spa, foyer. Appartement intergénérationnel. Idéal pour grande famille. Prix demandé : 999 000 \$
Barbara Bell 450.227.9911 - Groupe Sutton Laurentides CTR www.visitenet.com/b.bell

CHARLEVOIX

ST-IRÉNÉE Terrain à vendre
Vue sur le fleuve, 145 000 p.c. Superbe emplacement à l'Anse-au-Sac 418 580-2881

OUTAOUAIS

GRENVILLE - Terrain en développement
Zoné résidentiel et commercial en forte demande. Plusieurs lots avec services et plusieurs maisons déjà vendues. Superficie de 1.2 M pi./c. incl. 2 résidences. Prix demandé : 1.8 M \$ (nég.)
Pour info : Marc-Antoine Joly 514.692.1246

MONTBELLO

IMMEUBLE À REVENUS
210 rue Laval
À NE PAS MANQUER
5 logements : 3 x 4 1/2, 2 x 6 1/2 + entrepôt 20 x 50. Très grand terrain. À VOIR. Bloc retait neuf intérieur - extérieur. Locataires 55 ans et plus. Prix : 359 000 \$ ferme. Possibilité d'acheter un terrain à côté pour construire un 8 logements. Tél. 819.208.6651

MONTÉRÉGIE

CARIGNAN
Fermette intergénération, 200 000 + pc, poss. B&B et autres. Prix demandé 699 000 \$ MLS 8241648.
Amélie Préfontaine 450-656-9000
Agent immobilier affilié Royal LePage Actuel
Courtier immobilier agréé

PROPRIÉTÉ DE PRESTIGE
en flanc de montagne, terrain 26 450 pc tout simplement incroyable, impeccable clé en main.
Carlos Ruiz
Agent immobilier affilié
RE/MAX
Re/Max Signature inc.
450.449.4411

106 000 lecteurs du journal Les Affaires ont un revenu annuel supérieur à 100 000 \$.
Source : FMB automne 2009

MONTREAL

HORIZON
102 WINDUP DES PINS ORSÈNE
3 1/2, 4 1/2, 5 1/2
Rénovés, piscine intérieure et portier. Immeuble près des magasins et des services.
Pour informations: (514) 337-0003 www.cogir.net

Place Elgin
1100, Dr. Penfield
3 1/2, 4 1/2 rénovés, tout inclus, piscine intérieure, portier, près des magasins et des services.
UN MOIS GRATUIT!
Appelez au : (514) 286-9191 www.cogir.net

Plateau Mont Royal
Magnifique, spacieuse co-propriété avec vue imprenable, face au Parc Lafontaine. Complètement renouée avec matériaux de qualité. Cuisine avec comptoirs de granit, cabinets de bois, planchers de bois, air climatisé mural, thermostats électroniques, hauts plafonds. Immeuble réfat à 100%. Une visite vous convaincra.
Alexandra Ursu Sutton sur L'île 514-898-8155

Condo à vendre en Floride ?
Trouvez un acheteur dans les annonces classées du journal Les Affaires.

BIENS et SERVICES

BILLETTS

Canadiens
Achat/vente
514-258-8499

SERVICES FINANCIERS

La Corporation d'**HYPOTHÈQUES MONTROSE** (Québec) Ltée
Courtier Immobilier Agréé
Hypothèques commerciales
Mezzanine, équité, partenariat
(514) 934-1991

Les lecteurs du journal Les Affaires consacrent **53 minutes** à la lecture de la publication, soit le **temps de lecture le plus élevé** parmi les publications d'affaires au Canada.
Source : FMB automne 2009

À Montréal, des enfants ont faim.
Nous comptons sur vous. Donnez généreusement.
LE CHIC RESTO POP
514-521-4089, poste 223
chicrestopop@videotron.ca
(reçu de charité sur demande)

Trouvez l'associé idéal grâce à Acquization.biz

ANNONCES CLASSÉES

Pour annoncer : 514-392-7782 ou 1-800-361-7210 ou annonces@transcontinental.ca



**Pour attirer et fidéliser les meilleurs,
soyez le meilleur employeur !**



**DÉFI
MEILLEURS EMPLOYEURS
2010**

Relevez le défi !

**Une invitation à
s'évaluer, à se comparer et à s'améliorer**

**UN MOYEN EFFICACE DE CONNAÎTRE SES FORCES ET SES FAIBLESSES, DE SAVOIR OÙ
INTERVENIR ET DE MIEUX S'OUTILLER POUR PRENDRE LES MESURES NÉCESSAIRES**

AUCUNS FRAIS D'INSCRIPTION - RAPPORT GRATUIT

Pour en savoir davantage et pour assister à nos rencontres d'information :
www.defimeilleursemployeurs.com ou 1 877 722-4122

PRÉSENTÉ PAR :

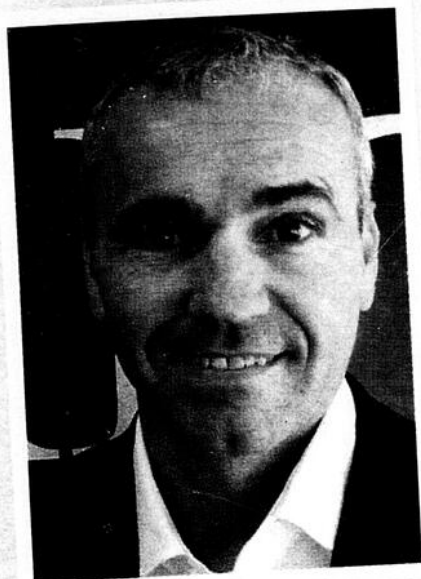
**Emploi
Québec** 

ORGANISÉ PAR :

les affaires

 **Watson Wyatt**

CRHA
2 rue des Érables
1000
Téléphone : 514 393-3333



L'ex-président de Tremblant prend la barre de Brigil

Au moment où les rumeurs de vente de la station Mont-Tremblant circulent, le président démissionnaire refait surface dans le secteur immobilier.

Charles Massicotte vient d'être nommé président et chef de l'exploitation de Groupe Brigil, un important développeur immobilier de l'Outaouais. « Il s'agit d'une occasion de carrière que je n'ai pu refuser. C'est une décision réfléchie qui n'a rien à voir avec l'avenir de Tremblant », nous a dit le principal intéressé.

M. Massicotte supervisera des projets qui

représentent des investissements de 3 milliards de dollars sur 10 ans. Il pilotera notamment à Gatineau un développement urbain qui comprend la construction de 2 500 logements et de commerces situés à proximité de terrains de golf.

M. Massicotte est devenu président de Mont-Tremblant en octobre 2007. De 2003 à 2007, il a été vice-président, finances et administration, d'Aéroports de Montréal. Au moment de cette nomination, il était depuis cinq ans vice-président, Finances, de Tremblant-Intrawest.

au cabinet Fasken Martineau DuMoulin. Elle est entrée en fonction le 7 décembre.

Alfonso Graceffa devient vice-président d'Otéra Capital

Alfonso Graceffa est nommé au nouveau poste de vice-président, Crédit et unités d'intervention, d'Otéra Capital, une filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Jusque-là, il était responsable du secteur des prêts à la construction chez Otéra.

Pierre Pettigrew au conseil d'administration de Sulliden Gold



L'ancien ministre canadien des Affaires internationales, Pierre Pettigrew, a été nommé au conseil d'administration de Sulliden Gold, une société minière canadienne qui réalise des

projets au Pérou. Pierre Pettigrew, conseiller exécutif de la firme Deloitte & Touche, a été ministre des Affaires internationales, du Commerce international et de la Coopération internationale de 1996 à 2006.

Raymond Chrétien présidera le CORIM

Raymond Chrétien a été nommé président du conseil d'administration du Conseil des relations internationales de Montréal (CORIM). Il succède à Michel Décary.

M. Chrétien est associé et conseiller stratégique du cabinet d'avocats Fasken Martineau. Auparavant, il a assumé les fonctions d'ambassadeur du Canada en France, aux États-Unis, en Belgique, au Mexique et au Zaïre. ■

Texte : Martin Jolicœur

Ça bouge dans votre industrie ? Écrivez-nous à debbonnesource@transcontinental.ca

Élise Poisson à la tête de Lavery



Élise Poisson devient la première associée directrice de l'histoire du cabinet d'avocats Lavery. Elle succédera à Richard Dolan en janvier.

M^{me} Poisson a obtenu un baccalauréat en droit

de l'Université de Montréal en 1985 avant de se joindre à Lavery, où elle pratique depuis ses débuts. Devenue associée en 1994, elle siège au conseil d'administration depuis 2004. Richard Dolan demeure membre du conseil d'administration du cabinet.

Claude Cyr à la Bourse de Montréal

Spécialiste des produits dérivés, Claude Cyr

est nommé vice-président principal, marchés financiers, de la Bourse de Montréal. M. Cyr a notamment occupé le poste de premier vice-président et chef des services mondiaux et des relations clients chez Newedge Canada. Auparavant, il a travaillé chez J.P. Morgan et chez Fimat. Il entrera en fonction le 21 décembre.

Denis Lalonde nommé rédacteur en chef de Direction informatique



Denis Lalonde sera le prochain rédacteur en chef de *Direction informatique*, un magazine spécialisé dans la couverture du secteur des technologies de l'infor-

mation. Il succède à Patrick-Guy Martin, qui a accepté le poste de pdg de Réseau Action-TI.

Denis Lalonde était journaliste au journal *Les Affaires* et au site Web *LesAffaires.com* depuis août 2004. Il a également œuvré au *Journal de Montréal*, chez Canoë et au Réseau de l'information. Diplômé de l'Institut des valeurs mobilières du Canada, M. Lalonde est titulaire d'un baccalauréat en communication de l'Université du Québec à Montréal.

Anne-Julie Maltais délaisse le droit au profit de l'agroalimentaire

Anne-Julie Maltais se joint à Danone Canada à titre de chef des communications et porte-parole de l'entreprise. Elle était jusqu'à récemment spécialiste, communications et médias,

Le journal *Les Affaires* est publié par Médias Transcontinental S.E.N.C., 1100, boul. René-Lévesque Ouest, 24^e étage, Montréal (Québec) H3B 4X9

Transcontinental Pour communiquer avec nous - Rédaction : 514 392-9000 lesaffaires.redaction@transcontinental.ca Les Affaires 500 : gaele.fontaine@transcontinental.ca Site Internet : transcontinentalmedia.com
Publicité : 514 392-9000 ou 1 800 361-5479 publicite@transcontinental.ca Service aux abonnés (lun. au ven. 8 h à 20 h, sam. 8 h à 17 h) - 1 800 361-7215 lesaffaires@cdsglobal.ca
Annonces classées : 514 392-7782 annonces@transcontinental.ca Acquisition.biz - 514 392-7782 acquisition@transcontinental.ca

Vice-président, Solutions d'affaires, et éditeur, Groupe *Les Affaires* et magazines : Stéphane Lavallée Éditeur émérite : Jean-Paul Gagné Rédacteur en chef : Claude Beaugrand Directeurs de contenus et chefs de publication : Daniel Germain (*Affaires Plus*), Yannick Clérouin (*Les Affaires*), Stéphane Labrèche (*LesAffaires.com*) Directeurs de contenus : Sylvie Lemieux, Géraldine Martin Directeur de l'information visuelle : Michel Blanchette PUBLICITÉ : Directeur général des ventes publicitaires : Guy Meunier Directeur principal, développement des affaires et innovation de produits : Louis Lamarre Directeur adjoint, développement des affaires et innovation de produits : Éric Morin Directrice des ventes, comptes majeurs : Natalie Anne Arsenault Directeur des ventes, comptes verticaux : Éric Bélanger Ventes nationales, Toronto : Jill Davidson PRODUCTION : Numérisation Centre de production partagée Directeur : Sylvain Renaud Coordonnatrice : Louise Hogue. MÉDIAS TRANSCONTINENTAL S.E.N.C. Présidente : Natalie Larivière Vice-président, finances et technologies : Haig Poutchigian Vice-président principal, Groupe Solutions d'affaires et aux consommateurs : Pierre Marcoux Directeur administratif principal : Denis Aubin Impression : Imprimerie Transcontinental S.E.N.C. Division Transmag, 10807, rue Mirabeau, Anjou (Québec) H1J 1T7 Membre de Transcontinental inc. Président du conseil : Rémi Marcoux Distribution : Les messageries de presse Benjamin inc.

Notre politique de la protection de confidentialité : Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services seraient susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne communiquions pas vos nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit à notre service aux abonnés en joignant une étiquette d'envoi de votre magazine. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète sur www.transcontinental.com/confidentialite.html
Répertorié dans l'Index des périodiques canadiens. Dépôt légal, Bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404, Second class USPS 004582, Champlain, NY, 12919-1518 Convention de la Poste-publications n° 40064924. N° d'enregistrement E08185. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada à : Service aux abonnés, C.P. 11016, Succ. Anjou, Anjou (Québec) H1K 5H8

Canada Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal PAP - N° d'enregistrement 8185.

Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES : 1 an : 52 \$ (+ taxes = 58,69 \$); 2 ans : 65 \$ (+ taxes = 73,37 \$). Duo : LES AFFAIRES et magazine *Affaires PLUS* : 1 an : 69,95 \$ (+ taxes = 78,95 \$); 2 ans : 89,95 \$ (+ taxes = 101,53 \$). Pour connaître les tarifs d'abonnement pour le reste du Canada et l'étranger, veuillez communiquer avec notre service aux abonnés : 1 800 361-7215.

Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à : COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022, CEDROM-SNI reproductions électroniques, reproduction@cedrom-si.com

Acqui^zition.biz
LA PLACE D'AFFAIRES
NO 1 AU CANADA
POUR VENDRE OU ACHETER
VOTRE FRANCHISE



Devenez membre
gratuitement

Vous aurez
accès à plus de
1500
entreprises
à vendre,
dont plus de
400
franchises.

48 000
entrepreneurs
et investisseurs
à la recherche
d'une entreprise.

Ça fonctionne :
En moyenne, vous
obtiendrez 12 réponses
en moins d'une semaine.

EFFICACE ● ABORDABLE ● CONFIDENTIEL

www.acquization.biz

POUR PARLER À UN CONSEILLER,
COMPOSEZ MAINTENANT LE

1 866 499 0334

44



Détente...

et réjouissances

Corona vous souhaite de joyeuses fêtes

