

LA  
PRESSE

# AFFAIRES MAGAZINE

DES GENS, DE L'INNOVATION, DES STRATÉGIES HIVER 2012

## À LA RECHERCHE DE MONTRÉAL INC.

BARACK OBAMA  
La fabrication d'un président

STEPHEN JARISLOWSKY  
Au-delà du provocateur

MARCHÉ DES CONDOS  
Le marketing 2.0

# Ensemble

Nous livrons de façon responsable



Solutions de transport durables



[www.cn.ca](http://www.cn.ca)

# 18

## LES RELIQUES INDUSTRIELLES DE MONTRÉAL

Le déclin manufacturier de Montréal depuis 10 ans laisse présager la disparition prochaine de la *shop* du patrimoine urbain. Pourtant, comme les églises désertées, des sites industriels abandonnés gagnent du potentiel de réhabilitation. Photoreportage.



# 12

## LE SAUVETAGE D'UNE MINE D'OR

En octobre 2011, Agnico-Eagle s'est retrouvée avec une riche mine d'or en Abitibi menacée de fermeture en raison de soudains problèmes de sûreté structurelle. Un an plus tard, le récit d'un sauvetage inédit dans le secteur minier québécois.

# 28

## STEPHEN JARISŁOWSKY, LE GOUROU DÉ SABUSÉ

Le plus connu des financiers montréalais a quitté son poste de PDG de la firme de placements qu'il a fondée en 1957, Jarislowsky Fraser. Au cours de sa longue carrière, ce milliardaire parfois controversé a vu le Québec se transformer. Et pas pour le mieux, dit-il.

### 4 PLANÈTE AFFAIRES

Israël s'affranchit de ses voisins pétroliers.

### 6 DÉCISION

Quand la ventilation affecte la prise de décisions.

### 8 POPULAIRES ET RICHES!

Les grands et les beaux gagnent plus. Les plus sociaux, aussi.

### 10 MARKETING

L'image de marque de Barack Obama

### 26 FINANCES PERSONNELLES

Les pénalités hypothécaires: quel labyrinthe!

### 32 IMMOBILIER

Condos: à l'heure du *branding* extrême

### 36 PME

Mieux contrôler ses frais d'avocat

### 38 PROFIL BOURSIER

La bonne médecine de Valeant

### 40 DESIGN

Sculpter la lumière

### 42 TECHNOLOGIE

Portable ou tablette? Pourquoi pas les deux?

### 44 MODE

La cravate: c'est *in*

### 46 SORTIR

Nouveaux « 5 à 7 » à Montréal

### 48 AUTOMOBILE

L'Amérique aime ses berlines.

### 50 AU BOUT DU COMPTE

Le lent déclin de l'Ontario

LA PRESSE

## NOTRE ÉQUIPE

**Rédacteur en chef**  
Paul-Émile Lévesque

**Directrice artistique**  
Geneviève Dinel

**Conception et réalisation**  
Camille Dussault  
Yanick Nolet

**Chefs de division**  
David Boily  
Jean-Sébastien Gagnon  
Martin Vallières

**Journalistes**  
Hélène Baril  
Maxime Bergeron  
Alain Bisson  
Jean-Philippe Décarie  
Paul Durivage  
Hugo Fontaine  
Stéphanie Grammond  
Rudy Le Cours  
Isabelle Massé  
Mathieu Perreault  
Marc Tison

**Photographes**  
Hugo-Sébastien Aubert  
Marco Campanozzi  
Martin Chamberland  
Ivanoh Demers  
Olivier Pontbriand  
Alain Roberge  
Patrick Sanfaçon

**Illustrateurs**  
Julien Chung  
Kevin Massé  
Yanick Nolet

**Collaborateurs**  
Martin Beauséjour  
Éric Lefrançois  
Alain McKenna  
Elsa Vecchi

**Publicité**  
514-285-6909

**André Desmarais**  
Président du conseil d'administration

**Guy Crevier**  
Président et éditeur

**Éric Trottier**  
Vice-président à l'information et éditeur adjoint

**Mario Girard**  
Directeur de l'information

# Israël s'affranchit de ses voisins pétroliers



TEXTE MATHIEU PERREAULT

«Moïse a guidé les Israélites pendant 40 ans dans le désert pour les amener au seul endroit du Moyen-Orient où il n'y a pas de pétrole.»

Cette boutade de Golda Meir, première ministre israélienne de 1969 à 1974, illustre bien les problèmes politiques de la dépendance énergétique d'Israël. Mais les techniques modernes de prospection l'ont rendue caduque : depuis quelques années, d'énormes gisements de gaz naturel en mer Méditerranée ont permis à l'État hébreu d'entrevoir un avenir où il ne dépendra pas de gazoducs régulièrement attaqués par ses ennemis, notamment au Sinaï.

« On peut maintenant dire qu'Israël est un pays de gaz et de miel », explique Robin Mills, un économiste de la firme Manaar à Dubaï qui a publié en 2008 le livre *The Myth of the Oil Crisis*. « Depuis 2000, une société texane, Noble, a découvert des gisements offshore de plus en plus importants. Ça change la donne stratégique. Israël n'est notamment plus l'otage du gaz égyptien. Le printemps dernier, Le Caire a fermé le robinet pour faire pression durant des négociations commerciales, mais Tel-Aviv a pu résister parce qu'il sait que sous peu, il sera autonome. »

Les découvertes les plus importantes ont eu lieu depuis 2009.

■ CHAMPS DE GAZ NATUREL



## ISRAËL ET LES HYDROCARBURES

### PÉTROLE

Production en 2011

**100 bpj**

Importations en 2011

**224 400 bpj**

à plus de 50 % en provenance des ex-républiques soviétiques entourant la mer Caspienne

Réserves

**11,8**

millions de barils

### GAZ NATUREL

Production en 2010

**1,5 milliard m<sup>3</sup>**

Importations en 2010

**2,1 milliards m<sup>3</sup>**

40 % provenant de l'Égypte

Réserves prouvées

**750 milliards m<sup>3</sup>**

Réserves potentielles

**1400 milliards m<sup>3</sup>**

LÉGENDE :  
bpj = baril par jour, m<sup>3</sup> = mètres cubes

Sources : CIA World Factbook, EIA, Thomson Reuters, MBendi

### CONFLITS FRONTALIERS

En 2010, Israël a conclu une entente territoriale avec Chypre. Un contrat de partage des revenus des champs gaziers à cheval sur la frontière maritime est en train d'être négocié. Mais avec le Liban et la Syrie, la ligne de démarcation n'est toujours pas fixée. « Pour le moment, ce n'est pas un problème, mais ça pourrait le devenir si des champs sont découverts plus au nord-est, dit Robin Mills. La Turquie, dont les relations avec Israël se sont refroidies dernièrement, pourrait être tentée d'appuyer l'un des deux pays dans ce cas. » Israël a annoncé récemment qu'il renforcerait sa marine de surface avec l'achat de vedettes lance-missiles. Des hauts fonctionnaires israéliens auraient récemment discuté l'achat de vedettes Meko en Allemagne.

# pensez SUBARU!

## LEGACY 2.5i 2013

À l'achat au comptant à partir de

# 25 205\$\*

Transport et préparation inclus, taxes en sus  
Financement et location disponibles

### Caractéristiques

#### DE SERIE

- Traction intégrale symétrique à prise constante Subaru
- Moteur BOXER SUBARU à 4 cylindres opposés horizontalement, 2,5 litres, 173 chevaux
- Transmission manuelle à 6 rapports (6MT)

#### EN OPTION

- Transmission CVT Lineartronic® (boîte à variation continue) pour un rendement énergétique remarquable

pensez  
luxe



MEILLEURE MARQUE GRAND PUBLIC  
GAMME SUBARU 2012

Meilleur  
choix sécurité †  
INSURANCE INSTITUTE  
FOR HIGHWAY SAFETY  
LEGACY 2012



Économie d'essence (l/100 km)<sup>Δ</sup>

CVT Lineartronic® Ville 8,4 / Route 6,0

6MT Ville 9,8 / Route 7,0

Indice d'écologie recommandé : 87  
Données estimatives.



## SUBARU

Confiance et évolution

JAPONAIS ET PLUS ENCORE !

Association des concessionnaires Subaru du Québec | [www.quebec.concessionsubaru.ca](http://www.quebec.concessionsubaru.ca)

\* À l'achat au comptant à partir de 25 205 \$, taxes en sus pour la Legacy 2.5i 2013 (DA1-BP), à transmission manuelle. Le concessionnaire peut offrir un prix moindre. Δ Cote de consommation d'essence établie par Ressources Naturelle Canada de 6.0L / 100 km (route) pour la Legacy 2013 équipée de la transmission automatique à variation continue et dotée d'un réservoir d'essence d'une capacité de 70 litres. La consommation de carburant réelle variera selon les conditions routières, les habitudes de conduite et la charge du véhicule. † Prix valeurs résiduelles 2012 ALG Canada pour la gamme Subaru : première position au classement général, catégorie marque grand public. Subaru nommée Meilleure marque grand public par ALG Canada pour une troisième année consécutive. ‡ Mention « Meilleur choix sécurité » pour la Legacy 2012. Une cote « Bonne » constitue la meilleure cote possible à l'essai de résistance de toit (test de capotage) ainsi que dans les essais de collision frontale déportée à 40 mi/h (65 km/h), de collision latérale à 31 mi/h (50 km/h) et de collision arrière à 20 mi/h (32 km/h) réalisés par l'Institut des assureurs américains (IIHS) ([www.iihs.org](http://www.iihs.org)). Un véhicule doit avoir obtenu la cote « Bonne » aux quatre essais de collision et doit offrir un programme de stabilité électronique (ESC) (Contrôle de la dynamique du véhicule) pour mériter la distinction « Meilleur choix sécurité ». Subaru est le seul constructeur à recevoir une mention « Meilleur choix sécurité » de l'IIHS pour tous ses modèles, et ce, pour une troisième année consécutive. Pour plus d'information sur cette (ces) offre(s), voyez votre concessionnaire Subaru participant. Les spécifications techniques sont sujettes à changement sans préavis. Photo(s) à titre indicatif seulement.

# Donnez-moi de l'oxygène!

Les bureaux mal ventilés nuisent aux décisions, selon une nouvelle étude. Le coupable est le CO<sub>2</sub>, qu'on pensait inoffensif. Le point sur quelques facteurs qui influencent la prise de décisions.

TEXTE MATHIEU PERREAULT

Coup de théâtre dans le domaine de la ventilation. Un gaz produit par la respiration humaine, qu'on croyait inoffensif, se révèle délétère pour la prise de décisions.

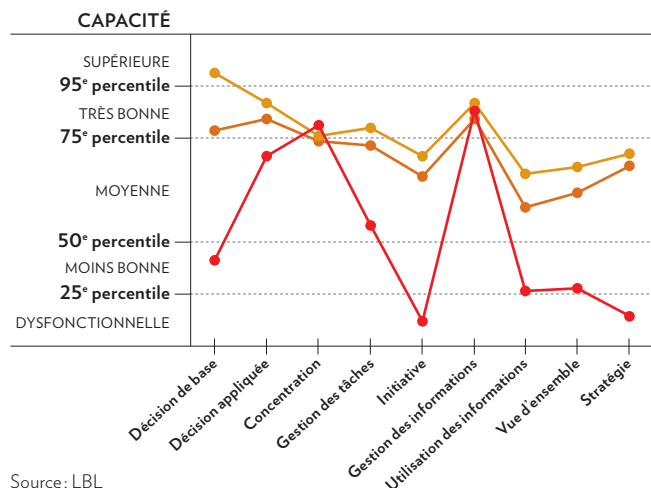
Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) a des effets modérément néfastes à des concentrations équivalentes à ce que l'on trouve actuellement dans les immeubles nord-américains. Et il rend carrément dysfonctionnel, pour la prise d'initiative et les décisions stratégiques, à des niveaux élevés mais couramment observés dans les immeubles mal ventilés.

« On savait que des concentrations modérées à élevées de CO<sub>2</sub> augmentaient l'absentéisme, la fatigue et les maux de tête, mais on pensait que c'était à cause d'autres polluants », explique William Fisk, spécialiste de l'air intérieur au Laboratoire national Lawrence Berkeley, en Californie, qui publie la nouvelle étude dans la revue *Environmental Health Perspectives*. Le chercheur gouvernemental a fait passer neuf tests de décisions à 22 cobayes, à trois niveaux de CO<sub>2</sub> (600, 1000 et 2500 ppm).

Les normes de la Société américaine des ingénieurs en chauffage, réfrigération et climatisation (ASHRE) prévoient que la concentration de CO<sub>2</sub> ne doit pas dépasser 1000 à 1200 ppm dans les immeubles.

Selon Marc-André Baulne, président de Baulne, une

## IMPACT DU CO<sub>2</sub> SUR LA PRISE DE DÉCISION



Source: LBL

**« Quand il fait chaud dans une salle pleine de monde, le taux de CO<sub>2</sub> est au plus élevé. »**

entreprise spécialisée dans le contrôle de la mécanique du bâtiment, les immeubles de classe A à Montréal ont des capteurs de CO<sub>2</sub> permettant de maintenir un niveau sous les 700 ppm, soit bien en deça des normes AHSRE. Pour les immeubles de classe B et C, un bon indicateur est la difficulté de rafraîchir les salles de réunion bondées: « Quand

il fait chaud dans une salle pleine de monde, le taux de CO<sub>2</sub> est au plus élevé », dit M. Baulne.

Une étude américaine de 2008 montre que 5% des immeubles de bureaux nord-américains dépassent régulièrement 1000 ppm. Les salles de réunion de ces immeubles ont toutefois des concentrations plus élevées, selon William Fisk. Les petits et moyens édifices commerciaux obtiennent de moins bons résultats, 5% dépassant généralement 2000 ppm, selon une autre étude, californienne, parue cette année. Les écoles sont les pires: le CO<sub>2</sub> y dépasse 2000 ppm au moins deux heures par jour, en moyenne, selon un rapport californien de 2003. ■

## LES DÉCISIONS ET...



### ... LA TESTOSTÉRONE

Les négociateurs en Bourse qui ont des taux élevés de testostérone prennent des décisions plus risquées et ont des profits plus élevés, affirmait l'été dernier une étude londonienne. Une autre étude britannique a affirmé l'hiver dernier que plus les hommes ont de testostérone, moins ils collaborent bien avec leurs collègues.



### ... LE SOMMEIL

Les gens qui ne dorment pas assez ont tendance à être trop optimistes quand ils prennent des décisions risquées, selon une étude publiée en 2011 par des psychologues de l'Université Duke. Une autre étude, de l'Université Harvard, montrait en 2011 que la prise de décisions complexes est facilitée par une période de sommeil, probablement grâce au travail du subconscient. En d'autres mots, mieux vaut prendre une décision à tête reposée.



### ... L'ALCOOL

Il est possible de compenser les effets d'une consommation modérée d'alcool (alcoolémie de 0,05) sur la prise d'une décision simple, selon une étude américaine de 2010. Il faut pour ce faire prendre un peu plus de temps pour agir. Mais à 0,10, rien à faire.



DE TOUTE ÉVIDENCE, NOUS

HAUSSONS LA BARRE DU FUTUR.



**VOICI LA TOUTE NOUVELLE CADILLAC XTS** Elle ouvre une nouvelle ère à chaque virage. Grâce à sa suspension révolutionnaire Magnetic Ride Control, qui analyse la route 1 000 fois par seconde, et à ses légendaires freins avant Brembo®, elle fusionne le luxe et la performance comme aucune autre. Pour découvrir comment la toute nouvelle XTS propulse le futur, rendez-vous sur [cadillac.ca](http://cadillac.ca)

# Populaires, donc plus riches!

On savait que les grands et les beaux gagnent plus d'argent. Mais la popularité à l'adolescence compte aussi.

TEXTE MATHIEU PERREAULT

Avoir trois amis de plus que la moyenne au secondaire équivaut à une année supplémentaire de scolarité, pour ce qui est des revenus, 35 ans plus tard. Cela correspond à une différence de salaire de 6%, un peu plus de 4000\$ pour la famille médiane au Canada.

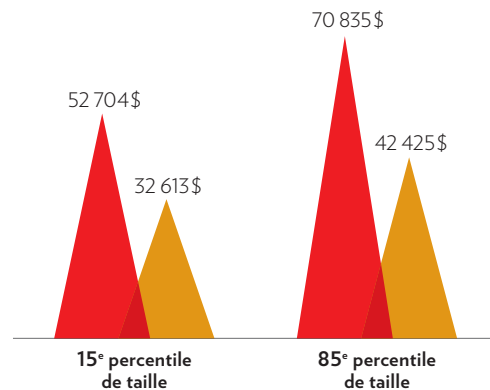
C'est du moins ce que viennent de démontrer des économistes américains, dans une étude publiée par le Bureau national de recherche économique, qui portait sur 4000 hommes du Wisconsin suivis depuis les années 50. Les auteurs ont pris en compte une foule de facteurs, dont la scolarité et le revenu des parents.

Détail important, le nombre d'amis qu'une personne déclarait à l'adolescence n'influait pas le revenu futur; ce qui était important, c'était le nombre de personnes qui déclaraient que le sujet suivi était leur ami. En d'autres mots, la vraie mesure de la popularité à l'adolescence est le nombre de déclarations d'amitié, pas le nombre d'amis qu'on pense avoir.

La différence la plus marquée se retrouvait chez les gens qui avaient quitté le Wisconsin pour aller vivre ailleurs aux États-Unis. Cela pousse les économistes de l'étude à avancer que la popularité au secondaire améliore le « capital social », gage de succès dans une carrière.

## GRANDS ET RICHES

HOMMES FEMMES



LÉGENDE:  
Revenus moyens d'une cohorte représentative composée de 5500 Américains dans la quarantaine, en 2000.

Source: *Journal of Applied Psychology*, 2004

## LES MÉTIERS OÙ LA TAILLE RAPPORTE

VENDEURS

GESTIONNAIRES

COLS BLEUS

SÉRVICES

PROFESSIONNELS  
ET TECHNICIENS

COLS BLANCS

OUVRIERS

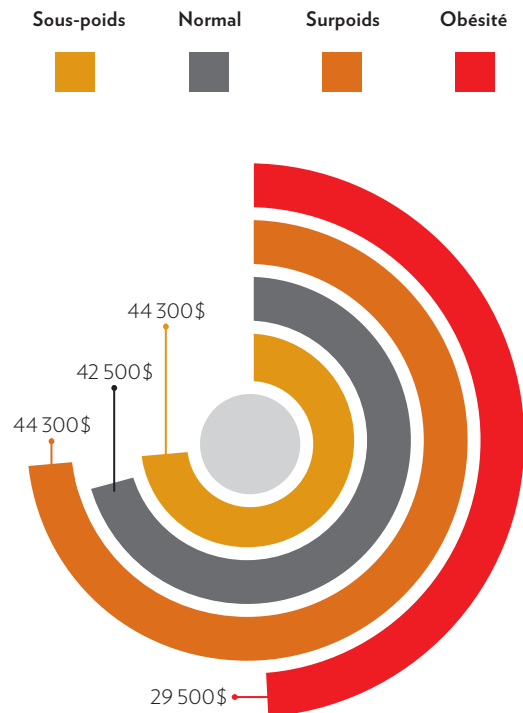


LÉGENDE:  
Par ordre décroissant, les secteurs d'activité où être grand améliore le plus les revenus

SOURCE: *Journal of Applied Psychology*, 2004

## OBÈSES ET MOINS RICHES

NIVEAU D'ÉDUCATION: ÉTUDES SUPÉRIEURES



### LÉGENDE:

L'obésité ne diminue les revenus que chez les femmes instruites, selon plusieurs études. L'impact est négligeable chez les hommes. Ici, des résultats en Finlande, mesurés en marks finlandais en 1994 et actualisés en dollars canadiens de 2012.

Source: *American Journal of Public Health*, 2004.

Oanda, Banque du Canada

## L'ASSURANCE DES GRANDS

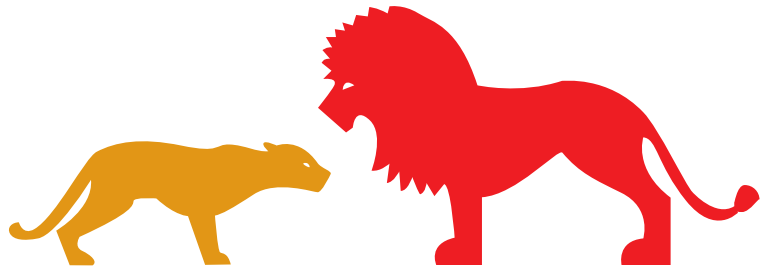
Les revenus plus élevés des grands sont probablement dus à leur plus grande confiance en soi, avançant en 2004 une grande étude publiée dans le *Journal of Applied Psychology*.

Le lien est particulièrement présent dans les professions où « l'estime sociale » est importante. Par exemple, dans les ventes et la gestion, la capacité de « persuader et de bien mener des négociations » est cruciale, écrivent les auteurs, les économistes Timothy Judge de l'Université de Floride et Daniel Cable de l'Université de Caroline-du-Nord.

Pour vérifier leur hypothèse, ils ont évalué 45 études indépendantes et fait eux-mêmes des analyses avec quatre grands échantillons différents. Une autre preuve est un contre-exemple: le « complexe de Napoléon ». En 1985, une étude avait montré que les petits policiers ont un comportement plus agressif que leurs collègues, ce qui serait moins susceptible de leur attirer la sympathie d'autrui.

## L'ÉVOLUTION

Pour ce qui est de la grandeur, une cause évidente existe pour expliquer les revenus plus élevés, du point de vue des psychologues évolutionnistes: dans le règne animal, les mâles évaluent leurs chances de succès face à un rival sur la base des caractéristiques physiques, en premier lieu la taille. Cela pourrait avoir été transmis au monde du travail d'aujourd'hui.



### LE REVENU ET... LA TAILLE

Le tiers des PDG américains font plus de six pieds deux, ce qui est le cas de seulement 3,9 % des Américains, écrit le journaliste Malcolm Gladwell dans son livre *Blink*.



### LE REVENU ET... LA BEAUTÉ

5 %

Un bel homme ou une belle femme gagne 5% de plus que la moyenne, ont calculé deux économistes américains, Daniel Hamenesh et Jeff Biddle, dans une étude qui a fait école, publiée en 1994.

3 %

Les laids sont désavantagés: ils gagnent environ 3% de moins que la moyenne. Les spécialistes se demandent depuis s'il s'agit d'un symptôme de confiance en soi ou d'une valeur conférée par les patrons des beaux et des laids.

# L'image de marque de « Barack »

Barack Obama est un leader politique à l'image de marque claire et assumée. Depuis six ans, le dirigeant des États-Unis applique à la lettre les slogans de ses campagnes présidentielles, pour séduire les Américains : « Change » et « Forward ».

TEXTE ISABELLE MASSÉ

En se faisant réélire le 6 novembre dernier, Obama s'est assuré de conserver son poste de président jusqu'en 2016, mais aussi de garder bien vivante la marque « Barack ». Celle d'un président, qui a certes déçu une partie de l'électorat américain au cours des quatre dernières années, mais qui s'est appliqué à bien se servir des médias traditionnels et des réseaux sociaux. Et ce, pour faire valoir ses qualités présumées de bon dirigeant des États-Unis, mais aussi de bon père de famille, bon mari, d'homme sportif, drôle et accessible.

Depuis 2006, alors en tant que sénateur de l'Illinois, il multiplie les visites sur les plateaux des talk-shows d'Ellen DeGeneres ou de Jimmy Fallon. Pour s'entretenir avec les animateurs... après avoir dansé, boxé et chanté à leurs côtés devant un public réceptif et enjoué ! Mais surtout, fort d'une équipe de conseillers jeunes et branchés technologiquement, il s'est positionné sur Facebook et Twitter avant bien d'autres électeurs et aspirants présidents. « Comme Obama incarnait le changement, il est allé sur Facebook, alors que c'était nouveau, rappelle Jacques Labelle, président de l'agence de pub Saint-Jacques Vallée Y & R Brands. Il a pris des moyens inattendus. »

À l'ère de la multiplication des médias, Obama semble viser dans le mille, chaque fois qu'on le voit danser le Gangnam Style devant des photographes, pour attirer l'attention des jeunes et des femmes ! « Les politiciens ont besoin d'une image de marque, estime Jacques Labelle. Les clips dans les bulletins d'information sont passés de 60 à 3 secondes ! Nous sommes bombardés d'information et notre attention est à la baisse. Une image de marque est donc une façon de raccourcir l'effort. Pourquoi Kruger veut-elle qu'on se souvienne de son produit Sponge Towels ? C'est que l'entreprise ne veut pas que le consommateur ait à lire les emballages en magasin. Les politiciens l'ont compris. Cela dit, une image ne se construit pas en quelques mois et elle doit être en accord avec la personnalité du dirigeant. »

Obama n'est pas le premier Américain à développer sa marque. Au début des années 90, Bill Clinton ne se gênait pas pour jouer du saxophone sur le plateau du talk-show d'Arsenio Hall, lunettes fumées au bout de son nez ! « Ça vient de John F. Kennedy qui se faisait photographier avec sa famille, explique Jean-Jacques Stréliski, professeur associé, chercheur à HEC Montréal et ancien publicitaire. Son conseiller, Pierre Salinger, a poussé

la notion de l'American Way of Life qui était très porteuse. Salinger a organisé tout le romantisme de Kennedy. Chez les démocrates, c'est très installé. Si Clinton n'avait pas joué le jeu, on ne lui aurait peut-être pas pardonné l'affaire Monica Lewinsky. »

« Il y a une iconographie autour des Kennedy, ajoute Jacques Labelle. Une présence dans les médias autrement que celle d'un président assis à son bureau. L'aspect familial servait bien Kennedy. »

Obama sera-t-il aussi accessible pendant son second et dernier mandat ? « Oui, répond Jean-Jacques Stréliski. Il y a quand même de grands enjeux pour lui. Il va encore être en mode électoral, sachant qu'il n'a pas la majorité à la Chambre des représentants. Il devra être visible. Souvent, en deuxième mandat, les présidents sont plus sages et conciliants. Il y aura moins de talk-shows, mais tout dépend de ce qui arrivera sur le plan politique. Lorsqu'il y a une crise économique, les politiciens préfèrent ce genre de tribune. Car ce n'est pas la même tactique d'entrevue. »





# OBAMA 2012



« Depuis 2006, alors en tant que sénateur de l'Illinois, il multiplie les visites sur les plateaux des talk-shows d'Ellen DeGeneres ou de Jimmy Fallon. »



# FORWARD.



AGNICO-EAGLE

# SAUVER LA MISE

après avoir perdu un million d'onces d'or





La salle des marteaux de Goldex, à l'arrêt en attendant la reprise des travaux.



En octobre 2011, d'inquiétants signes d'instabilité du sol forcent Agnico-Eagle à fermer sa mine Goldex, à Val-d'Or, pourtant en activité depuis à peine trois ans. La société minière doit mettre une croix sur un million d'onces d'or. Un an plus tard, Agnico-Eagle est en voie de sauver au moins une partie de sa mise et d'éviter la condamnation de la mine. Récit d'un obstacle majeur et d'un changement de cap obligé.



TEXTE  
HUGO FONTAINE



PHOTOS  
OLIVIER PONTBRIAND

**VAL-D'OR** – Quelque 760 mètres sous terre, deux grands marteaux articulés sont inactifs, leur bras armé sagement rangé sur socle. Personne n'occupe les deux sièges installés dans la bulle vitrée de la cabine de contrôle qui surplombe la salle des marteaux. Bienvenue dans les entrailles de la très moderne mine Goldex... qui ne produit plus rien depuis plus d'un an.

Habituellement, des chargeuses déversent le minerai dans les tamis de l'énorme cavité souterraine qu'est la salle des marteaux, et ceux-ci s'agitent

pour casser les morceaux de roche qui sont trop gros. Mais la chorégraphie des machines a cessé le 19 octobre 2011, quand Agnico-Eagle a été forcée d'arrêter la production à Goldex qui, parmi ses trois mines d'or abitibiennes, était celle qui produisait le plus. Un bloc rocheux de 400 mètres d'épaisseur montrait d'inquiétants signes d'instabilité.

Un an plus tard, la société a fait contre mauvaise fortune bon cœur et prépare une relance de la mine, même si les paramètres financiers sont nettement moins intéressants qu'avant. →



## UNE JEUNE HISTOIRE MOUVEMENTÉE

**AOÛT 2008**

Entrée en production de Goldex

**MARS 2010**

Agnico-Eagle procède à un sautage majeur de

1,8

million de tonnes de roches, qui pourrait être la cause de l'écoulement d'eau et de l'instabilité du sol.

**19 OCTOBRE 2011**

Suspension des activités minières à la mine Goldex et radiation de

253

millions US au bilan d'Agnico-Eagle.

**27 JUILLET 2012**

Agnico-Eagle annonce la relance de la mine Goldex.

**JANVIER 2014**

Redémarrage prévu de la production dans les zones M et E.

Après 40 ans d'exploration par diverses sociétés, Agnico-Eagle réussit en 2008 à lancer une production rentable à Goldex, pour un investissement initial de 175 millions. Les faibles teneurs (moins de deux grammes d'or par tonne de minerai) expliquent pourquoi il a fallu tant de temps pour trouver une méthode de minage avec un tonnage quotidien assez élevé (8000 tonnes) et un coût par once assez faible (335\$US en 2010) pour exploiter la zone minéralisée. La rentabilité est possible parce qu'Agnico-Eagle n'a pas besoin de remblayer les chantiers souterrains, qu'elle peut laisser vides.

Située à deux pas de Val-d'Or – un dôme recouvre la réserve de minerai pour que le vent ne transporte pas les poussières en ville – Goldex produit un sommet de 184 000 onces d'or en 2010. En mars 2010, la société procède à un sautage majeur de 1,8 million de tonnes de roches, d'une durée de 22 secondes.

Après ce sautage, cause vraisemblable des problèmes de Goldex, l'eau commence à s'écouler dans la mine, et Agnico-Eagle découvre des fissures qui courent dans le roc entre le haut du gisement et la surface. Les écoulements d'eau ont asséché la surface sur le terrain de la mine et dans les environs, causant des tassements et des mouvements de sol. Agnico-Eagle doit même racheter des résidences voisines endommagées par l'instabilité du sol.

Pendant un an et demi, la société tente de rétablir la situation en colmatant les brèches avec du ciment ou en injectant de l'eau à certains endroits pour humidifier le sol trop sec. Mais en octobre 2011, un rapport d'expert informe Agnico-Eagle que la roche est clairement instable au-dessus de la zone exploitée, appelée GEZ. L'affaiblissement et le mouvement du roc représentent désormais un danger pour la sécurité des employés et des infrastructures.

Le 19 octobre 2011, Agnico-Eagle suspend indéfiniment les activités.

La société perd un million d'onces qui se trouvent dans la zone GEZ, désormais inexploitable, et radie 254 millions US de son bilan. En une journée, l'action perd 18% à la Bourse de Toronto. Quelques mois plus tard, un recours collectif est déposé au Québec et en Ontario contre Agnico-Eagle et ses dirigeants, à qui on reproche de ne pas avoir correctement informé les investisseurs de la situation problématique de Goldex entre mars 2010 et octobre 2011. Le recours est en attente d'autorisation des tribunaux.

### Ne pas abandonner

Agnico-Eagle n'abandonne pas Goldex pour autant. Aucun des 235 employés n'est mis à pied. Environ une centaine d'entre eux sont mutés dans d'autres mines de la société, tandis que 150 restent à pied d'œuvre à Goldex pour suivre



À la surface, un dôme recouvre la réserve de minerais de Goldex, à deux pas de Val-d'Or. Sous terre, une foreuse à flèches permet de prolonger les galeries de la mine.

et contenir les problèmes de sol, mais aussi tenter de trouver une façon de relancer la mine.

«Tous les efforts ont été mis sur l'étude économique des gisements appelés M et E», relate le directeur général de Goldex, Daniel Paré, au cours d'une visite de *La Presse Affaires Magazine* à la mine, un an presque jour pour jour après la suspension des activités.

Ces deux petits gisements satellites (M et E) ne seraient sans doute pas rentables sans toute l'infrastructure qui avait été mise en place pour GEZ.

Mais leur présence permet d'espérer une relance relativement rapide.

Au mois de juillet, la société a confirmé qu'elle allait de l'avant et a investi 100 millions supplémentaires. Mais les paramètres de l'opération changent complètement. Les zones E et M contiennent seulement 300 000 onces d'or. C'est loin de remplacer les onces perdues dans GEZ. Goldex pourra produire pendant quatre ans à un coût de 863\$US l'once, soit 2,5 fois plus qu'avant. Au moins, Agnico-Eagle pourra mettre à profit les jeunes installations de Goldex. →

**«Tous les efforts ont été mis sur l'étude économique des gisements satellites.»**

— Daniel Paré, directeur général de Goldex

## Un mini-MBA pour des gestionnaires confirmés



### McGill INSTITUT DES CADRES

- ✓ Assimilez l'apprentissage d'un MBA dans un format concis et dynamique
- ✓ Échangez avec un groupe de pairs exceptionnels d'une variété d'industries
- ✓ Actualisez l'ensemble de vos pratiques de gestion avancée



### Début le 25 janvier 2012

T 514 398 3970 or 1 888 419 0707 | E [executive@mcgill.ca](mailto:executive@mcgill.ca) | W [executive.mcgill.ca](http://executive.mcgill.ca)

Visitez le <http://executive.mcgill.ca/fr/seminaires/cours-de-gestion-avancee>

\*Programme offert en anglais.





«**Quand nous avons appris la relance, en juillet, c'était toute une bonne nouvelle avant les vacances !**»

— Richard Rehel, formateur à Goldex

^  
Les vêtements des mineurs sont suspendus pour le séchage. Sous terre, une galerie contemporaine rejoint un tunnel d'exploration deux fois moins large et haut, vestige de l'exploration sur rail au début des années 90.

L'entreprise utilisera une nouvelle méthode de minage pour les zones E et M, explique Daniel Paré. Chaque bloc exploité sera remblayé avec un mélange de résidus miniers et de ciment. « Cette méthode n'était pas possible pour la zone GEZ à cause des coûts plus élevés et des prix de l'or plus bas au moment de la construction de Goldex », précise M. Paré. Cette méthode, plus chère, assure toutefois une meilleure stabilité du sol.

### Alimenter l'espoir

Au moment de notre visite sous terre, les travailleurs s'activent même si la production est suspendue. Ils mettent en place les nouvelles galeries dans les zones E et M. Les foreuses à flèches, des machines armées de deux mèches horizontales, percent des trous dans le roc, où seront disposés des explosifs. Chaque bloc de quatre mètres est ainsi foré, sauté, et la roche est recueillie. « Il y a 10 kilomètres de galeries à creuser à coups de 4 mètres », souligne Daniel Paré.

La taille des tunnels est impressionnante : environ 4,5 mètres de diamètre. Les camions de 26 tonnes et d'autres équipements lourds y passent sans problème – grâce à de bons conducteurs, il est vrai. Les camions ne sortent jamais de la mine. Ils y ont été acheminés par le puits en pièces détachées et sont entretenus dans un spacieux garage souterrain.

Agnico-Eagle n'en a pour l'instant que pour quatre ans d'exploitation

avec les zones M et E. Cela pourrait être suffisant pour alimenter les espoirs. Sept foreuses au diamant sont à l'œuvre dans les profondeurs de la mine, pour découvrir d'autres zones rentables à exploiter. Il y a notamment une zone très prometteuse située 150 mètres sous la zone problématique GEZ, toujours non exploitable. Quand les foreuses au diamant sont en action, « ça signifie que la mine est en vie », lance Daniel Paré.

L'exploitation des zones M et E permettra au moins à Goldex de retrouver son niveau d'environ 250 employés et de reprendre la production commerciale au début de 2014. En toute sécurité, assure le directeur général adjoint de la mine, Marc Moffet. « Il y a eu des études de consultants, des analyses indépendantes, un processus très rigoureux. »

C'est Richard Rehel, formateur à Goldex, qui nous conduit dans les dédales obscurs de la mine qu'il connaît comme le fond de sa poche. C'est un fier employé d'Agnico-Eagle, et de Goldex particulièrement. Il se souvient du choc quand les employés ont appris la fermeture en octobre 2011, même si tout le monde était au courant des problèmes d'infiltration d'eau. Il est allé travailler à La Ronde avant de revenir à Goldex. « Quand nous avons appris la relance, en juillet, c'était toute une bonne nouvelle avant les vacances », lance-t-il, heureux de voir la mine reprendre le chemin de la production. ■

## FORMATION ET COACHING EN ENTREPRISE

# SE SYNCHRONISER POUR MIEUX COMMUNIQUER

Née dans les années 70 en Californie, la programmation neurolinguistique (PNL) propose aujourd'hui aux entreprises des outils permettant de mieux communiquer et de susciter dans leurs rangs une meilleure cohésion, en particulier dans un contexte de crise et de changement.

« La PNL est un ensemble de modèles liés à l'observation attentive de comportements d'excellence, explique Guillaume Leroutier, directeur depuis deux ans du Centre québécois de programmation neurolinguistique (CQP NL), la première école francophone du genre en Amérique du Nord. Ses sources de bases sont la synchronisation du formateur à son interlocuteur, de manière à l'aider à mobiliser les ressources – créativité, concentration, énergie, etc. – qu'il a en lui-même et qui lui permettront de réaliser ses objectifs. »

Fondé à Montréal en 1985, le CQP NL a formé jusqu'à maintenant plus de 10 000 personnes issues aussi bien de grandes organisations que de petites et moyennes entreprises. « Les organisations qui font appel à nos services cherchent en général à optimiser la cohésion de leurs équipes autour de leur vision, de leur mission et de leurs valeurs, précise Guillaume Leroutier. Ces interventions sont souvent réalisées en phase de crise et de changement, au moment où les équipes sont

lancées à rude épreuve et où, précisément, leur cohésion est en jeu. Or on remarque que les équipes qui prennent le temps de savoir ce qu'elles font, comment elles le font, quels sont leurs objectifs, leurs valeurs et les balises dans lesquelles elles évoluent communiquent mieux et font preuve d'une plus grande maturité émotionnelle dans leurs comportements. »

Les formations du CQP NL sont axées à la fois sur le coaching individuel et le travail en équipe. Elles sont encadrées par une équipe de 17 formateurs expérimentés ayant eux-mêmes réalisés une formation longue (plus de 1 000 heures), complète et rigoureuse.

Misant sur sa réputation de leader mondial en programmation neuro-

linguistique, le CQP NL entend désormais déployer de plus en plus son expertise à l'échelle internationale. Déjà, elle offre des formations en France et au Maroc.

### QU'EST-CE QUE LA PNL ?

À la fois un art, un ensemble d'outils et une philosophie de vie, la programmation neurolinguistique a pour objet la modélisation de l'excellence humaine. S'intéressant avant tout au « comment ça marche » plutôt qu'au « pourquoi ça ne marche pas », elle a développé des modèles simples et concrets pour décoder les compétences exceptionnelles de personnes reconnues pour leur savoir-être et savoir-faire (pédagogues, coachs, entrepreneurs, gestionnaires, négociateurs, artistes, sportifs, etc.) et les rendre accessibles au plus grand nombre.

L'appellation programmation neurolinguistique repose sur les trois plus importantes composantes qui structurent l'expérience humaine : le langage, la neurologie et la programmation.

► [www.centrepnl.com](http://www.centrepnl.com)  
[info@centrepnl.com](mailto:info@centrepnl.com)  
 4848 rue Papineau, Montréal,  
 H2H 1V6

## ET SI VOS ÉQUIPES DONNAIENT LEUR 200 % ?

La PNL permet d'optimiser le travail d'équipe, de développer un leadership inspirant et durable et de stimuler la créativité individuelle et collective pour innover. Faites appel à nos formateurs d'expérience pour déployer le potentiel de vos ressources humaines.

Nos experts vous proposent une gamme d'interventions adaptées à vos besoins. Ils possèdent une connaissance pointue des problématiques organisationnelles actuelles et sont dotés d'une solide expérience professionnelle.

Formations sur mesure • Coaching corporatif • Formations publiques • Conférences  
[www.centrepnl.com/entreprise](http://www.centrepnl.com/entreprise)





# C'ÉTAIT MONTREAL INC.

---

TEXTE HÉLÈNE BARIL

Le bruit des machines s'est tu depuis longtemps, mais ce qui reste de leurs murs témoigne encore du glorieux passé industriel de Montréal. Ces usines, qui ont servi à bâtir des fortunes considérables, ont aussi attiré comme des aimants des milliers d'hommes et de femmes désireux d'améliorer leur sort. Difficile, à voir ce qu'il en reste aujourd'hui, de croire que ces carcasses représentaient l'avenir des Montréalais...



1

## Silo N°5

En 1928, le port de Montréal est le premier port d'exportation de céréales du monde. Sa position stratégique au croisement des voies fluviale et ferroviaire et l'augmentation de la production de grains dans l'Ouest permet une expansion rapide. Après un ralentissement provoqué par la Seconde Guerre mondiale, le transport du grain vers l'Europe connaît une autre poussée qui durera plusieurs décennies. Mais peu à peu, les céréales canadiennes prennent la direction de l'Asie et Vancouver détrône Montréal comme plaque tournante de l'exportation du grain. Le silo numéro 5 est le seul témoin de cette époque. Désaffectées depuis 1996, les installations sont en quête d'une nouvelle vocation.





2

## Raffinerie Shell

Encore un peu de temps et ces cheminées disparaîtront du paysage montréalais. Shell a commencé récemment la démolition de sa raffinerie de Montréal-Est, après avoir mis fin à ses activités en novembre 2010. Montréal a déjà été le centre pétrochimique majeur de l'est du Canada, avec six raffineries de pétrole en activité. BP, Esso, Gulf et Texaco ont fermé leurs portes au début des années 80. Avec la fermeture de Shell après 75 ans de raffinage, il ne reste plus qu'une raffinerie à Montréal, celle de Petro-Canada (Suncor).

PHOTO ALAIN ROBERGE, LA PRESSE

## Rue Chabanel

Derrière ces fenêtres grises, des centaines d'ouvrières se sont penchées sur leur machine à coudre dans ce qui était connu comme le quartier de la guenille de Montréal. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, seule l'industrie de la forêt emploie plus de travailleurs que l'industrie textile au Québec et Montréal compte une importante concentration d'usines de tissus et de vêtement. Malmenée par l'ouverture des marchés et la concurrence des pays asiatiques, l'industrie combat vaillamment, retranchée dans ses quartiers de la rue Chabanel. Les manufacturiers sont les premiers à baisser les bras, mais concepteurs et designers tentent encore tant bien que mal de maintenir en vie la Cité de la mode.

3

PHOTO HUGO-SEBASTIEN AUBERT, LA PRESSE





PHOTO MARCO CAMPANOZZI, LA PRESSE

## Seagrams

Un château d'eau et une cheminée, c'est tout ce qui reste de la distillerie de Seagrams qui a déjà fait travailler plus de 2000 personnes dans ce qui était alors Ville LaSalle. L'usine a fermé ses portes en 2003, après avoir embouteillé des millions de litres de whisky Crown Royal et de rhum Captain Morgan pendant ses 70 années d'activité. Trois ans plus tôt, Seagrams avait été acquise par les multinationales Diageo et Pernod-Ricard. À la fermeture, l'usine ne comptait plus que 200 employés.

4



# LA SHOP MONTRÉALAISE: BIENTÔT UNE RELIQUE?



TEXTE  
JEAN-PHILIPPE DÉCARIE

La question se pose. L'accélération du déclin manufacturier de Montréal observée depuis le début des années 2000 présage-t-elle la disparition prochaine de la *shop* du patrimoine urbain montréalais? Comme les églises désertées de la métropole, les usines qui faisaient travailler au siècle dernier les résidents de quartiers entiers sont transformées en projets résidentiels ou survivent comme des reliques décrépités d'un âge industriel révolu.

Les appartements de la Biscuiterie Viau, les condos Lowney sur ville ou l'Imperial Loft sont autant de projets immobiliers novateurs qui ont vu le jour récemment et qui ont permis à quantité de gens de revenir vivre à Montréal, à proximité du centre-ville.

Ces recyclages de la biscuiterie d'Hochelaga, du fabricant de friandises de Griffintown ou du cigarettier de Saint-Henri viennent aussi, plus tristement, confirmer la mort d'une activité industrielle qui était importante pour l'économie montréalaise pendant tout le siècle dernier et jusqu'à tout récemment encore.

La société évolue. Le temps, le goût et les habitudes changent aussi. La biscuiterie Viau a été achetée par Dare en 2001 qui l'a aussitôt fermée. Le virage santé a réduit la consommation de produits sucrés et a fait du tabac l'ennemi public numéro un.

Mais l'évolution des goûts et besoins des consommateurs ne peut expliquer à elle seule le déclin industriel que la

métropole a essuyé depuis les 12 dernières années. Par exemple, 5941 entreprises manufacturières employant 154 000 personnes étaient actives à Montréal en 2000. L'an dernier, on ne recensait plus que 3664 *shops* qui ne donnaient plus de travail qu'à 93 100 personnes sur le territoire montréalais.

En 12 ans, Montréal a donc enregistré une chute de 38% du nombre de ses usines et de 40% de celui de ses travailleurs spécialisés. L'ensemble du secteur manufacturier québécois qui représentait 23,6% du PIB en 2000 ne représente plus aujourd'hui que 16,3% de l'économie québécoise.

Cette chute de 30% de la contribution du secteur manufacturier au PIB totalise un manque à gagner annuel de 10 milliards. Ce qui n'est pas rien et ce qui explique aussi pourquoi la balance commerciale du Québec est passée d'excédentaire à déficitaire.

On connaît les raisons de cet inquiétant désinvestissement. Fouettée par un dollar canadien totalement déprimé, l'activité manufacturière québécoise avait enregistré une forte progression durant les années 90 et a dû soudainement faire face à deux inconnues de taille.

L'entrée en scène spectaculaire de la Chine comme nouvel acteur commercial international au début des années 2000 et la flambée du dollar canadien — qui est passé d'un creux de 62 cents US

dans les années 90 à la parité en 2007 — ont littéralement scié les jambes de nombreuses entreprises manufacturières québécoises, déclassées et incapables de livrer concurrence.

La crise financière et la récession de 2008-2009 ont enfoncé les derniers clous du cercueil manufacturier alors que les deux principaux marchés de nos entreprises — les États-Unis et l'Europe — se sont complètement effondrés et peinent depuis à se remettre sur pied.

Ce n'est pas la première transformation qui frappe le secteur manufacturier québécois.

L'activité industrielle est née en 1850 sur les bords du canal de Lachine avec l'implantation d'industries lourdes liées aux chemins de fer, et elle s'est déplacée dans une deuxième vague vers Hochelaga, où se sont implantées les entreprises de transformation alimentaire et les usines de chaussures.

La troisième vague a vu l'apparition de vastes usines textiles dans le nord de Montréal et, depuis la fin des années 80, c'est le secteur de l'aéronautique qui a pris le relais comme activité industrielle significative.

Mis à part l'aéronautique, force est de constater qu'il ne reste plus grand-chose des activités industrielles du siècle dernier à Montréal. L'industrie lourde, la chaussure, le textile ont disparu. Montréal a besoin rapidement d'une nouvelle vague. C'est ça ou le reliquat. ■



## Canada Malting

Entourée de condos tout neufs, la Canada Malting se désintègre dans l'indifférence générale. Construite en 1905 sur les rives du canal de Lachine, l'usine a des silos uniques en blocs de terre cuite, un matériau que le béton a remplacé. La Canada Malting transformait l'orge en malt pour approvisionner les brasseries de Montréal. Après la guerre, elle était la plus importante malterie canadienne. Désaffectées depuis 1985, les installations ont échappé à la démolition en raison de leur valeur patrimoniale.

5

PHOTO PATRICK SANFACON, LA PRESSE





# Les pénalités hypothécaires : In-com-pré-hen-si-bles!

Les pénalités hypothécaires sont l'un des pires problèmes du monde bancaire. Pour casser leur hypothèque, les propriétaires doivent souvent payer des dizaines de milliers de dollars à la banque. Tout cela à cause d'une clause incompréhensible enfouie dans un contrat hypothécaire de 60 pages! Le ménage fait par Ottawa suffira-t-il à mettre de l'ordre dans cette paperasse?



Avez-vous lu votre acte de prêt hypothécaire en entier avant de le signer? Allons, ne soyez pas gêné de répondre par la négative. Les contrats s'étendent maintenant sur des dizaines de pages et ils sont rédigés dans un jargon indigeste. Même les notaires y perdent leur latin!

« Quand j'ai commencé à travailler, il y a 30 ans, les contrats d'hypothèque variaient entre 3 et 9 pages. Aujourd'hui, j'en ai qui font jusqu'à 60 pages, avec des définitions qui n'ont ni queue ni tête. C'est d'une lourdeur inouïe », déplore Marc-André Théorêt, notaire à Laval.

« La clause de remboursement par anticipation est hyperdifficile à comprendre », ajoute M<sup>e</sup> Théorêt. Pourtant, il s'agit d'une information cruciale, car c'est ce qui détermine la pénalité qu'il faudra payer si on doit se libérer de son hypothèque avant l'échéance.

Généralement, la pénalité équivaut à trois mois d'intérêts ou au « différentiel des taux d'intérêt », selon la formule qui donne la pénalité la plus élevée. Avec la chute des taux d'intérêt, c'est souvent le différentiel qui s'applique.

Avec cette formule, les clients doivent verser une pénalité qui correspond à la différence entre l'ancien et le nouveau taux. Par exemple, si l'hypothèque a été conclue à 6 % et que le taux actuel a fondu à 4 %, il faudra payer 2 % d'intérêts sur le solde du prêt.

En théorie, la formule du différentiel de taux permet

de compenser la banque pour son manque à gagner. Après tout, la banque ne recevra pas les intérêts prévus puisque le client déchire son contrat en cours de route.

Mais dans la pratique, la pénalité dépasse souvent 200 % de la perte financière subie par le prêteur, dénonce la Fédération des chambres immobilières du Québec (FCIQ). La Fédération a répertorié une dizaine de tours de passe-passe qui provoquent des surpénalités.

Par exemple, les banques jouent avec les taux pour élargir l'écart dans la formule du différentiel, ce qui peut gonfler la pénalité de plusieurs milliers de dollars. Jugez-en vous-même: pour rembourser

une hypothèque de près de 350 000 \$, deux ans et demi à l'avance, un propriétaire pourrait devoir payer une pénalité de 34 000 \$, selon la Fédération.

Le hic, c'est que les clients ne sont pas en mesure de calculer, ou même d'évaluer, l'ampleur des pénalités qui les guettent en lisant leur contrat. « Il faut faire tout un exercice mental pour comprendre comment sera calculée la pénalité! », écrit la juge Marie-Christine Laberge, dans une décision rendue en août dernier contre deux banques qui ont imposé des pénalités abusives à leurs clients.

La clause de résiliation est « incompréhensible », indique la juge en caractères gras. Mais le recours collectif n'est pas réglé, car les banques ont fait

## DES CONTRATS HYPOTHÉCAIRES DE PLUS EN PLUS VOLUMINEUX

Banque de Montréal	53 pages
Hypothèques CIBC	31 pages
Banque Royale	31 pages
Commandite Société financière First National	25 pages
Financière Macquarie	28 pages
Société de fiducie Computershare du Canada	27 pages
Banque Toronto-Dominion	25 pages
Société hypothécaire Scotia	13 pages
Caisse Desjardins Thérèse-De Blainville	11 pages
Banque Nationale	10 pages

Source: M<sup>e</sup> Marc-André Théorêt, notaire



appel de la décision. Les clients lésés devront attendre...

Pendant ce temps, les pénalités hypothécaires demeurent une des plus importantes sources de problèmes dans le monde bancaire, selon l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC). En 2011-2012, l'ACFC a constaté une « augmentation notable du nombre de plaintes de consommateurs, qui portaient sur l'option du différentiel de taux d'intérêt qui figure

dans de nombreux contrats hypothécaires », peut-on lire dans son rapport annuel, déposé en octobre dernier.

La situation inquiète la Fédération des chambres immobilières qui a déjà demandé à Ottawa d'encadrer les pénalités pour empêcher les abus des prêteurs hypothécaires. La FCIQ prônait l'abolition pure et simple des pénalités, ou encore la mise en place d'une formule claire qui empêcherait les surpénalités.

Mais au lieu d'uniformiser la méthode de calcul, Ottawa a choisi la voie de la transparence. Le gouvernement a obligé les prêteurs hypothécaires à fournir davantage d'information aux consommateurs afin qu'ils puissent mieux comprendre le calcul de leur pénalité.

Depuis le mois de septembre, les banques doivent notamment mettre sur leur site web une calculatrice permettant aux clients d'évaluer leur pénalité.

À partir du mois de mars prochain, les contrats devront fournir tous les éléments qui entrent dans le calcul de la pénalité. Et l'information devra être communiquée « dans un langage et d'une manière simples et clairs, et de façon à ne pas induire en erreur », indique une directive de la commissaire de l'ACFC.

Souhaitons que cette mesure ait plus d'impact que le Code volontaire pour l'utilisation d'un langage simple dans les documents hypothécaires que les banques avaient signé en 2000. ■

## DES CLAUSES QUI GONFLENT LES PÉNALITÉS

On utilise le taux affiché, souvent 2% plus élevé que le taux négocié par le client, comme point de départ du calcul de la pénalité.

On utilise un taux plus bas que celui qui serait accordé à un client, comme celui d'une obligation du Canada sans risque, comme point d'arrivée du calcul de la pénalité.

On n'actualise pas les écarts de paiements périodiques pour la période restante.

On récupère différents « cadeaux » offerts à la signature, comme une remise en argent ou le paiement des frais de notaire.

Source: Fédération des chambres immobilières du Québec

## POUR ÉVITER LES PÉNALITÉS HYPOTHÉCAIRES

MÉFIEZ-VOUS DES HYPOTHÈQUES À LONG TERME

**1** Par réflexe, les Canadiens optent majoritairement pour un terme de cinq ans fermé, qui leur procure une paix d'esprit. En ce moment, certains sont tentés de « geler » leur taux pour encore plus longtemps, avec des taux de seulement 3,59% sur 7 ans, et 3,89% sur 10 ans. Mais attention: la vie change. Divorce, déménagement, perte d'emploi, etc., casser votre hypothèque en cours de route coûtera cher.

FAITES UN REMBOURSEMENT PARTIEL OU ACCÉLÉRÉ

**2** Plusieurs hypothèques permettent de rembourser 15 ou 20% de la somme empruntée chaque année, ou encore de rehausser vos paiements réguliers pour rembourser plus rapidement. Profitez de ces privilèges pour réduire le montant de votre hypothèque avant de résilier le contrat, ce qui diminuera la pénalité.

DÉMÉNAGEZ AVEC VOTRE HYPOTHÈQUE


**3** Si vous déménagez, certains prêteurs acceptent de transférer votre hypothèque sur la nouvelle maison. À négocier. Sinon, il est possible de céder votre hypothèque à l'acheteur de votre maison, à certaines conditions. On évite ainsi la pénalité, mais on demeure légalement responsable du prêt. Alors, pensez-y bien.

PORTRAIT

JARISLOWSKY

STEPHEN JARISLOWSKY

# UN GOUROU DÉSABUSÉ



Le plus connu des financiers montréalais, Stephen Jarislowsky, vient de laisser son poste de pdg de l'entreprise qu'il a fondée en 1957, Jarislowsky Fraser. Au cours de sa longue carrière d'investisseur, Stephen Jarislowsky a vu le Québec se transformer, et pas pour le mieux, estime-t-il aujourd'hui. Entrevue avec un milliardaire qui n'a jamais eu peur de la controverse.



TEXTE  
HÉLÈNE BARIL



PHOTOS  
MARTIN CHAMBERLAND

Ces temps-ci, Stephen Jarislowsky ne décolère pas. La décision du nouveau gouvernement du Québec d'augmenter les impôts des plus riches et de renforcer la loi sur l'utilisation du français l'a même poussé à tremper sa plume dans le vinaigre pour écrire une lettre aux médias.

Le financier montréalais, qui a souvent été comparé à Warren Buffet pour son approche « du gros bon sens » en matière d'investissement, estime que le Québec s'isole fiscalement et linguistiquement dans une économie de plus en plus mondialisée. Il ne le digère pas.

Ces décisions font fuir la richesse et reculer le Québec, déplore-t-il encore une fois, lors d'un entretien avec La Presse Affaires Magazine. Finira-t-il par fuir lui aussi avec ses millions? «Maintenant, c'est la première fois que j'y pense», dit-il.

Stephen Jarislowsky vit au Québec depuis plus de 60 ans. En plus d'y faire fortune, il est devenu un financier respecté et un mécène admiré. Chaque fois qu'il a exprimé publiquement son opinion, il a allumé des incendies dans la société québécoise. Il est d'avis, par exemple, que c'est l'anglais, et pas le français, qui recule à Montréal. Il a déjà dit que les souverainistes sont animés de la même ferveur religieuse que les fascistes et les nazis. «C'est grave en maudit», dit l'ancien premier ministre Bernard Landry à propos de ce choix de mots de Stephen Jarislowsky.

Le principal intéressé n'aime pas qu'on lui rappelle ça. «C'est du passé», plaide-t-il.

Il reconnaît pourtant qu'il aime choquer. Et il en remet. Lorsque nous l'avons rencontré, Stephen Jarislowsky a suggéré que Toronto élève une statue à René Lévesque pour lui avoir offert tous les sièges sociaux des grandes entreprises qui ont quitté Montréal.

«Bell n'est plus ici, la Banque de Montréal n'est plus ici. Tous ces gens ont déménagé. Pourquoi?»

Certaines entreprises québécoises pour lesquelles il avait de l'estime le déçoivent. Comme SNC-Lavalin. Ou Bombardier. «Bombardier n'est

pas une entreprise privée, soutient-il. C'est tout financé par les gouvernements.»

Stephen Jarislowsky est tout sauf *politically correct*, estime Jacques Lamarre, l'ancien patron de SNC-Lavalin qui est maintenant conseiller stratégique pour le cabinet d'avocats Heenan Blaikie. Le financier a été pendant des années membre de son conseil d'administration. Ils sont devenus amis. «On a besoin de gens comme lui au Québec, dit Jacques Lamarre. Il ne cherche pas à faire plaisir à qui que ce soit. Il dit ce qu'il pense. Ça ne veut pas dire qu'il a toujours raison!»

Il n'a pas toujours raison, mais il faut des munitions pour argumenter avec lui, note Denis Durand, qui travaille avec lui chez Jarislowsky Fraser depuis 1981. Il faut surtout laisser ses émotions au vestiaire. «Avec lui, c'est toujours le gros bon sens.»

Denis Durand a été embauché chez Jarislowsky Fraser pour développer le marché francophone. «Quand je suis arrivé, la seule personne du bureau qui parlait français était M. Jarislowsky», raconte-t-il.

Les propos controversés du patron sur la société québécoise lui ont souvent compliqué la tâche. «Nous sommes allés voir les gens de l'Université du Québec six fois avant d'obtenir la gestion d'une partie de leur caisse de retraite», dit-il.

Denis Durand croit que M. Jarislowsky s'exprime parfois de façon choquante en français parce que ce n'est pas sa langue maternelle. «Même en anglais, son style est abrasif. C'est l'influence de l'allemand (sa langue maternelle)», estime-t-il.

Stephen Jarislowsky parle aussi japonais. Il a appris à connaître et à aimer ce pays lorsqu'il a travaillé pour les services américains de contre-espionnage après la guerre. Le Japon le déçoit aussi. «Ils sont aussi fous que les Québécois, parce qu'eux aussi se cachent dans leur pays avec leur langue.»

Tout jeune, pendant ses années d'études aux États-Unis, Stephen Jarislowsky rêvait de faire fortune à 40 ans et de devenir ambassadeur →



---

## 10 000 \$ PEUVENT RAPPORTER 2,5 MILLIONS EN 40 ANS

américain à Tokyo. « Ça ne se passe jamais comme on veut, constate-t-il aujourd'hui. Il y a toujours de petits tournants qui t'amènent quelque part ailleurs. »

Il y a eu beaucoup de tournants dans la première partie de la vie de Stephen Jarislowsky. Il a quitté Berlin, sa ville natale, à 4 ans, pour aller vivre avec ses parents aux Pays-Bas. C'était en 1930. Il a ensuite déménagé à Paris en 1937, puis à Aix-en-Provence. Il a fini par aboutir avec sa famille aux États-Unis, où il a étudié. Il est devenu citoyen américain avant de servir dans l'armée américaine au Japon.

Sa famille n'a jamais manqué d'argent, mais Stephen Jarislowsky a

toujours travaillé pour gagner sa vie. Son premier véritable emploi, c'est Alcan qui le lui a offert, et c'est la raison pour laquelle il s'est retrouvé à Montréal en 1949, à 25 ans. Il y est toujours, à 87 ans.

### Lâcher prise

Jarislowsky Fraser, aujourd'hui, est 48 professionnel de l'investissement qui gèrent 37 milliards à Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver.

Le bureau du boss, perché au haut d'une tour du centre-ville, est envahi par des plantes touffues qui grimpent jusqu'au plafond. On croirait voir la jungle du placement, comme le titre du livre que Stephen Jarislowsky a publié en

2005, un grand succès de librairie.

Il va bientôt en sortir, de cette jungle. Il y songe depuis 2004, mais ce n'est que tout récemment qu'il a accepté de quitter son poste de PDG. Il reste président du conseil de Jarislowsky Fraser mais il fait un pas vers la sortie. Il est grand temps, reconnaît-il. « Je perds beaucoup de clients ces temps-ci, parce que les gens de ma génération sont ou bien en enfer ou au ciel, mais ils ne sont plus ici. »

Stephen Jarislowsky ne se fait pas beaucoup d'illusions pour la suite des choses. « Il y a très peu de boîtes comme la mienne qui dépassent le bonhomme qui les a fondées, dit-il. Mais je pense qu'on va réussir. »



Depuis deux ans, sa fille travaille dans l'entreprise. Mais ce ne sera pas elle qui lui succédera. «Elle va travailler avec les autres. Je n'ai pas l'ambition d'un Paul Desmarais ou d'un Rémi Marcoux de continuer avec ma famille. Pour moi, c'est éphémère et tout ce que je veux pour mes enfants (il en a quatre), c'est qu'ils soient heureux et qu'ils fassent ce qui les intéresse.»

À 87 ans, le gourou est fatigué et désabusé. «Quand vous arrivez à mon âge, il y a la famille et les bons amis, c'est tout ce qui reste dans la vie.»

Pendant longtemps, il a aimé et admiré les États-Unis, un pays qui a aidé ses ennemis, au Japon et en Europe, à se reconstruire après la guerre. «Personne n'avait jamais fait ça à l'époque et personne n'a fait ça depuis», dit-il.

Mais il ne reconnaît plus les États-Unis d'aujourd'hui, obnubilés qu'ils sont par la guerre contre le terrorisme. De la folie, selon Jarislowski. Leur démocratie ne fonctionne plus, déplore-t-il. «Plus de 45% de l'argent qui finance les campagnes électorales vient de Wall Street. Ce n'est pas de la démocratie», s'empresse-t-il. Le Québec d'aujourd'hui désespère aussi le financier. Trop de socialistes, trop de syndicats, trop de gouvernement. Il y a cru, pourtant. «J'ai aimé Jean Lesage, Bourassa, René Lévesque. La Révolution tranquille était nécessaire. Il fallait que le Québec se libère du clergé.»

En chemin, on s'est trompé d'ennemi, selon lui. En colportant que les riches étaient tous des voleurs, ce sont les curés, pas les Anglais, qui ont maintenu les francophones dans la pauvreté, dit-il.

Stephen Jarislowski est riche et n'a jamais volé personne. Il a toujours payé ses impôts. Il estime que l'argent des impôts n'a pas été bien géré puisque les infrastructures tombent en ruine. Surtout à Montréal, la ville la plus importante du Québec. «J'habite à Westmount, à un mille et quart du bureau. Ça m'arrive de mettre plus d'une heure de voiture pour faire le trajet», s'indigne-t-il.

La récente annonce d'une nouvelle augmentation du fardeau fiscal des plus riches conduira peut-être Stephen Jarislowski à plier bagage. Il aime beaucoup la Colombie-Britannique, d'où vient Gail, son épouse depuis 40 ans. «Si je déménageais, je déménagerais sûrement là-bas.»

Il ne faudrait toutefois pas s'étonner qu'il reste. Après tout, Stephen Jarislowski a déjà traversé des périodes plus troublées: l'arrivée du gouvernement séparatiste en 1976, les deux référendums de 1981 et 1995. «D'autres sont partis pour moins que ça», dit Jacques Lamarre.

Si Stephen Jarislowski est resté, ça veut peut-être dire qu'il aime le Québec, malgré tous ses travers. ■

## LA RECETTE JARISLOWSKY

# POUR OU CONTRE

HÉLÈNE BARIL

La recette qui a rendu riche Stephen Jarislowski est d'une simplicité désarmante: achetez des actions d'entreprises dont vous comprenez bien les activités, évitez autant que possible l'immobilier, le pétrole et les mines, et conservez vos investissements longtemps parce que multiplier les transactions ne sert qu'à enrichir les intermédiaires.

Investie ainsi, une somme de 10 000\$ peut rapporter 2,5 millions en 40 ans, nous dit le financier dans le livre où il explique comment il a réussi à tirer son épingle du jeu. «Pourquoi ne pas ambitionner d'être millionnaire à 40 ans?», nous demande-t-il. Pourquoi pas, en effet?

«C'est un conseil de milliardaire, rétorque Fabien Major, conseiller financier et gestionnaire de portefeuille. Sa recette a fait sa fortune, mais fait-elle celle de ses investisseurs? Je pense que non.»

Selon lui, Jarislowski Fraser a eu une bonne période avec son style de gestion, mais le rendement n'est plus là. «Son étoile pâlit», estime-t-il après avoir comparé la performance des fonds communs de placement gérés par la firme avec celle de la concurrence.

Le monde de l'investissement a changé, explique le gestionnaire. «Aujourd'hui, les investisseurs ne sont plus les mêmes. Ils sont inquiets et ont un sentiment d'insécurité, parce qu'ils ne savent pas s'ils pourront garder leur emploi. Ils ne sont pas prêts à attendre 10 ans pour avoir du rendement.

C'est comme la cuisine, dit-il. On ne mange plus la même chose qu'avant. Qui aurait cru, il y a 20 ans, qu'on pourrait acheter autant de produits différents et d'épices au marché Jean-Talon?»

Le style de Jarislowski Fraser a besoin d'un ajustement, selon Fabien Major. «La concurrence a des outils plus appropriés dans le monde d'aujourd'hui», affirme-t-il.

Le gestionnaire a investi longtemps dans le portefeuille équilibré de Jarislowski Fraser. Il ne le fait plus depuis 2007 et il ne regrette pas sa décision. «Il y a mieux ailleurs», assure-t-il.

Yvan Allaire n'est pas du même avis. «C'est quelqu'un qui investit dans la durée, dit le professeur, président du conseil de l'Institut pour la gouvernance des organisations privées et publiques. Ce qu'il fait est excellent», dit-il.

Selon lui, il en faut des investisseurs comme Stephen Jarislowski, à la Warren Buffett. «Il n'est ni un spéculateur ni un actionnaire qui se comporte en touriste dans les entreprises dans lesquelles il investit.»

Ces «touristes» de l'investissement qui sont à la recherche de rendements rapides découragent la création de valeur dans les entreprises, estime Yvan Allaire. «C'est malsain pour les entreprises et pour le système financier.»



Michel Parent et Alain Desgagnés, de la firme Innédesign + MP1.

## CONDOS

# BRANDING EXTREME

Bureaux des ventes opulents, campagnes publicitaires inédites, personnalisation des projets poussée à l'extrême: les promoteurs montréalais mettent les bouchées doubles pour se démarquer dans l'industrie de plus en plus féroce de du condo neuf. Incursion dans l'univers du marketing immobilier 2.0.

Stéphanie Cardinal, de la boîte Humà.



TEXTE  
MAXIME BERGERON

PHOTOS  
ALAIN ROBERGE  
IVANOÛ DEMERS

**A**nthony Broccoli est fébrile. En ce jeudi après-midi du mois d'octobre, le jeune promoteur inaugure le bureau des ventes de son plus récent projet, une tour résidentielle de 50 étages à deux pas du Centre Bell. Des ouvriers mettent la dernière touche à l'appartement-témoin de ce centre de présentation qui a coûté 1,5 million à bâtir.

« C'est un investissement majeur, mais c'est pour un projet majeur », dit M. Broccoli, directeur principal du groupe immobilier, pendant une visite du bâtiment de verre anguleux baigné de lumière automnale.

À quelques dizaines de mètres, d'autres travailleurs achèvent de bâtir le bureau des ventes de la Tour des Canadiens. Le gratte-ciel longiligne de 520 appartements représente une concurrence directe au projet de Broccoli. L'un mise sur sa hauteur impressionnante pour se démarquer; l'autre, sur son association avec le célèbre club de hockey.

« Je pense que le fait d'être associé au Canadien nous donne certainement une longueur d'avance, car c'est une chose que les gens ne peuvent pas oublier », avance Daniel Peritz, vice-président de Canderel — l'un des promoteurs de l'immeuble.

Partout à Montréal, les projets de copropriétés se sont multipliés comme des champignons au cours des dernières années. Plus de 12 700 appartements ont été mis en chantier en 2011, du jamais vu. Et une série de nouveaux complexes majeurs a été annoncée pendant toute de cette année, provoquant une concurrence exacerbée entre les promoteurs — et l'adoption de techniques de mise en marché jusqu'ici inédites dans la métropole.

« C'est devenu incontournable, il faut toujours trouver une nouvelle façon de se démarquer », dit Michel Parent, un publicitaire qui a cofondé la boîte innédesign + MPI en 2001 avec le designer Alain Desgagnés.

Les deux hommes ont vu l'industrie montréalaise du condo changer de visage en profondeur pendant la dernière décennie. Leur firme, nichée dans de discrets bureaux du Mile End, a contribué à redéfinir la façon de concevoir — et de vendre — les projets de copropriétés aux Montréalais.

« Les gens font deux ou trois achats majeurs dans leur vie, dont leur propriété, souligne Michel Parent. Avant, ces gens-là, on les recevait dans une roulotte, on leur remettait une pochette photocopiée chez Bureau en gros et une carte d'affaires imprimée à 1000 pour 100\$. Quand on a commencé, on a dit: c'est fini, cette époque-là. Les gens veulent être respectés, ils veulent voir le produit. »

Innédesign + MPI a conçu l'image de plusieurs complexes résidentiels majeurs des dernières années à Montréal: Sax, m9, Cité Dix30, Louis Bohème. Dans plusieurs cas, l'équipe a développé de A à Z l'identité du projet, du nom de l'immeuble jusqu'à la campagne publicitaire, en passant par le bureau des ventes et le design des appartements. →

## PRIX MÉDIAN DES APPARTEMENTS DANS LE GRAND MONTRÉAL

2000

94 000 \$

2012\*

230 000 \$

+145%

\* donnée pour le troisième trimestre  
Source: fcj

« Notre premier mandat, c'est d'amener les gens au bureau des ventes et, une fois la porte ouverte, qu'ils disent: wow! » résume M. Parent.

L'architecte Stéphanie Cardinal est elle aussi devenue une référence dans le *branding* immobilier au cours des dernières années. L'un des récents projets sur lesquels elle a travaillé, appelé *Se7t*, pousse la personnalisation à l'extrême. Tout le concept s'articule autour du cinéma, un clin d'œil aux anciens studios de tournage qui se dressent sur le terrain du futur complexe résidentiel.

« L'allée centrale est comme un tapis rouge qui se déroule et l'architecture rappelle le bandeau de film qu'on déroule, explique la présidente de la boîte Humà en montrant les esquisses du projet. Dans le hall, on veut créer des sous-lieux, comme sur un plateau de tournage. »

Plusieurs observateurs du secteur immobilier estiment que la personnalisation des projets est devenue une quasi-nécessité, alors que l'offre d'appartements — neufs et usagés — n'a jamais été aussi abondante à Montréal. Le nombre d'appartements inscrits sur le marché de la revente a bondi de 27 % au troisième trimestre, autant d'unités qui entrent en concurrence avec les nouveaux projets. Et qui forcent leurs concepteurs à mettre le paquet pour se démarquer du lot.

Sans tous aller aussi loin que le *Se7t* pour développer une thématique, les promoteurs investissent massivement en publicité et marketing. MC Finance, qui projette la construction d'un complexe de 2 tours de 35 étages tout près du Centre Bell, le Roccabella, a ainsi acheté des blocs de publicité pendant le *Téléjournal* de Radio-Canada cet automne, une manœuvre inédite.

Le promoteur de la Tour des Canadiens, en plus de miser sur son association avec l'équipe de hockey, a pour sa part créé des publicités radio. Une multitude d'autres firmes affichent leurs tours à condos sur des panneaux en bordure des autoroutes... et même à l'aéroport Montréal-Trudeau. Sans compter les campagnes virales sur les médias sociaux, devenues pratique courante dans l'industrie.

En parallèle, le niveau d'opulence et de raffinement des bureaux des ventes a grimpé de plusieurs crans depuis quelques années. Les roulottes banales sont de plus en plus rares. Les grands promoteurs investissent

des sommes imposantes pour créer une forte impression sur les acheteurs potentiels, avec décors soignés et brochures luxueuses en papier glacé. Celle du Belvédère, un projet du Groupe Benvenuto dans le quartier Hampstead, fait une cinquantaine de pages!

Cette évolution allait de soi, vu l'explosion du prix des appartements à Montréal, croit Michel Parent, de la société innedesign + MP1. « Quand tu achètes une auto, que ce soit une Mercedes ou une Smart, on te reçoit dans une belle salle d'exposition, tu as une brochure lustrée de 40 pages, tout ça pour un achat de 20 000 \$! »



Malgré la mutation des techniques de marketing immobilier, les observateurs de l'industrie sont unanimes: aucune publicité ou brochure, si chatoyante soit-elle, ne saura compenser un produit de mauvaise qualité.

« Nous ne sommes pas dans l'industrie du parfum, lance Louis Migneault, vice-président marketing et associé chez Dev McGill. C'est sûr que la publicité, le marketing vont optimiser les ventes. Mais rien ne remplace la valeur en immobilier. Ce n'est pas un achat impulsif: il faut que les gens en aient pour leur argent. C'est là-dessus que la concurrence doit s'exercer. »

M. Migneault dit constamment renvoyer son équipe à la table à dessin pour maximiser chaque pied carré des appartements vendus par Dev McGill. Au cours des dernières années, le groupe a aussi mis sur pied un système de consultation auprès de ses clients, pour concevoir des appartements qui répondent le plus possible à leurs besoins — et à leur portefeuille. La recette a été appliquée dans toutes les phases du m9, dont les unités sont presque vendues à 100 %, et elle le sera encore une fois dans le gigantesque projet Univers, en lisière du centre-ville.

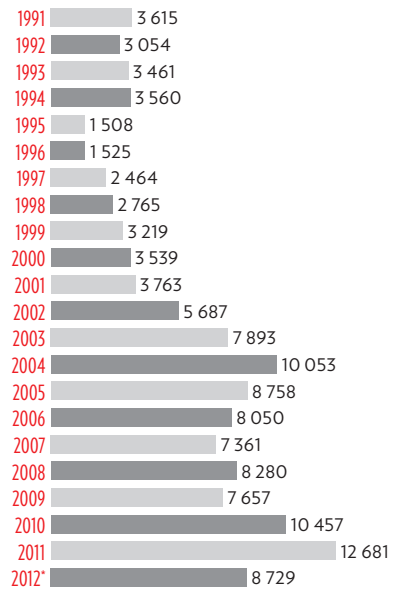
Les recommandations faites par d'anciens clients constituent toutefois, et de loin, le meilleur moyen de se démarquer dans l'univers ultra-concurrentiel qui prévaut désormais à Montréal, dit Louis Migneault. « Pourquoi on préfère le bouche à oreille? Pour baisser les coûts de publicité! Pensez-vous que je suis en amour avec la publicité? Moins il y en a, mieux c'est... »

Même son de cloche chez Jadco, constructeur connu de Laval. Selon le





## MISES EN CHANTIER RMR DE MONTRÉAL



\*Janvier à septembre

# LE MARCHÉ DU CONDO RALENTIT

vice-président, André Doudak, 35 % à 40 % des ventes de l'entreprise sont générées grâce au bouche à oreille. Et s'il reconnaît que le marché a ralenti depuis quelques mois, il estime que les grands groupes immobiliers établis — comme le sien — sauront mieux se tirer d'affaire que les plus petits promoteurs dans le contexte actuel.

«Je compare ça à la pêche en haute mer: vous avez de grands projets, avec de grands entrepreneurs, de grandes structures et des produits qui ont de l'allure, avance-t-il. Et vous avez de petites chaloupes près du quai avec leurs petits filets. Quand le poisson est loin et qu'il y a beaucoup de compétition, les petites chaloupes ont moins de poissons...»

Avec les milliers d'appartements neufs en prévente à Montréal, les promoteurs croisent les doigts pour que le banc de poissons ne s'éloigne pas trop.

## MAXIME BERGERON

C'est comme le monde à l'envers. Au moment même où le nombre de condos neufs en prévente atteint un sommet, le marché de la revente, lui, connaît un revirement marqué à Montréal.

Le nombre de transactions a reculé de 13% au troisième trimestre dans l'île de Montréal, indique la Fédération des chambres immobilières du Québec (FCIQ). En parallèle, le nombre d'appartements inscrits sur le système MLS a bondi de 27%. Les vendeurs ont perdu la main haute qu'ils avaient depuis des années, en somme.

«Le marché de la copropriété est dorénavant un marché équilibré dans tous les grands secteurs de la région montréalaise, dont l'île de Montréal, une première depuis 2001», souligne la FCIQ dans un récent rapport.

La plupart des économistes attribuent ce revirement au resserrement des règles hypothécaires imposé en juillet par Ottawa. Le gouvernement a notamment abaissé de 30 à 25 ans

la période maximale d'amortissement des prêts, ce qui a fait reculer les ventes à Montréal, Vancouver et Toronto.

Les milliers d'appartements neufs prévus par les promoteurs — plus de 7000 seulement dans le quartier Griffintown, 2000 de plus autour du Centre Bell — entrent par ailleurs en concurrence avec le marché de la revente.

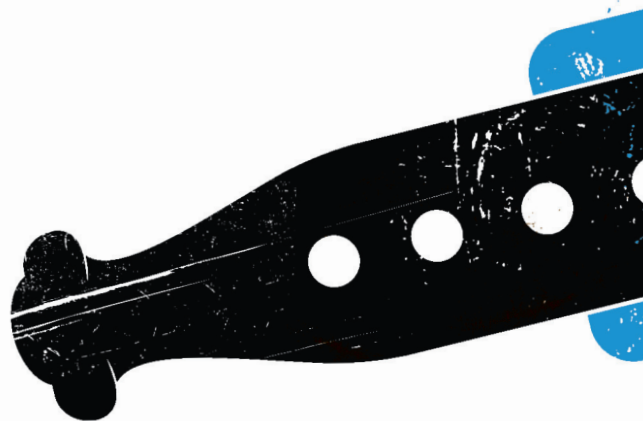
Quoi qu'il en soit, le prix médian des copropriétés existantes se maintient pour l'instant. Il s'est établi à 230 000\$ au troisième trimestre dans la région métropolitaine (+2%) et à 275 000\$ dans l'île (+4%). Le prix moyen des copropriétés a explosé de 155% depuis 2000 dans l'île de Montréal et de 145% dans la région métropolitaine.

Il n'existe pas de statistiques officielles sur le prix des appartements neufs. À titre indicatif, plusieurs projets du centre-ville affichent des prix variant de 500\$ à 600\$ le pied carré, avant les taxes. Un appartement de 1000 pieds carrés peut donc coûter plus de 600 000\$ en tenant compte de tous les frais. ■

# Contrôler le compteur des frais d'avocat

Les frais juridiques : on sait quand le compteur part, mais jamais quand il s'arrêtera ? Plus tout à fait. Depuis la récession de 2008, les cabinets d'avocats ont compris que l'ère de la facturation horaire classique est révolue et que leurs clients s'attendent à des prestations de service qui ont une fin et des coûts prévisibles. Voici huit étapes à considérer par les PME avant de se lancer dans une aventure juridique.

TEXTE ALAIN BISSON ILLUSTRATION YANICK NOLET LA PRESSE



## SE DONNER DE SOLIDES ASSISES

Une constitution d'entreprise en règle, un encadrement financier adéquat, des outils de protection du capital intellectuel et de planification fiscale sont les fondations sur lesquelles construire une entreprise, suggère Jean-Pierre Bertrand, associé et membre de l'équipe de direction nationale du cabinet McCarthy Tétrault. « Ces aspects sont parfois la dernière des préoccupations d'un entrepreneur. C'est normal. On pense produits, ventes, clients. Les considérations légales viennent en queue de liste, alors qu'elles devraient être tout en haut », dit-il. Selon l'avocat, il arrive trop souvent qu'il faille refaire une partie du travail de l'encadrement légal d'une société afin de le mettre à niveau, ce qui occasionne des coûts qui auraient pu être évités avec une meilleure planification au départ.



## SORTIR LA DÉBROUSSAILLEUSE

Avant de soumettre un dossier à un avocat, il vaut toujours mieux faire un travail préliminaire d'organisation de l'information. « Si le client arrive avec une boîte à chaussures remplie de documents pêle-mêle, c'est mal parti, dit Erik Sabbatini, associé chez Fasken Martineau. Le client doit s'impliquer, faire en sorte que l'information soit minimalement organisée, que les personnes ressources soient identifiées. Bien sûr, l'avocat peut faire tout ça, mais ça va coûter plus cher. »



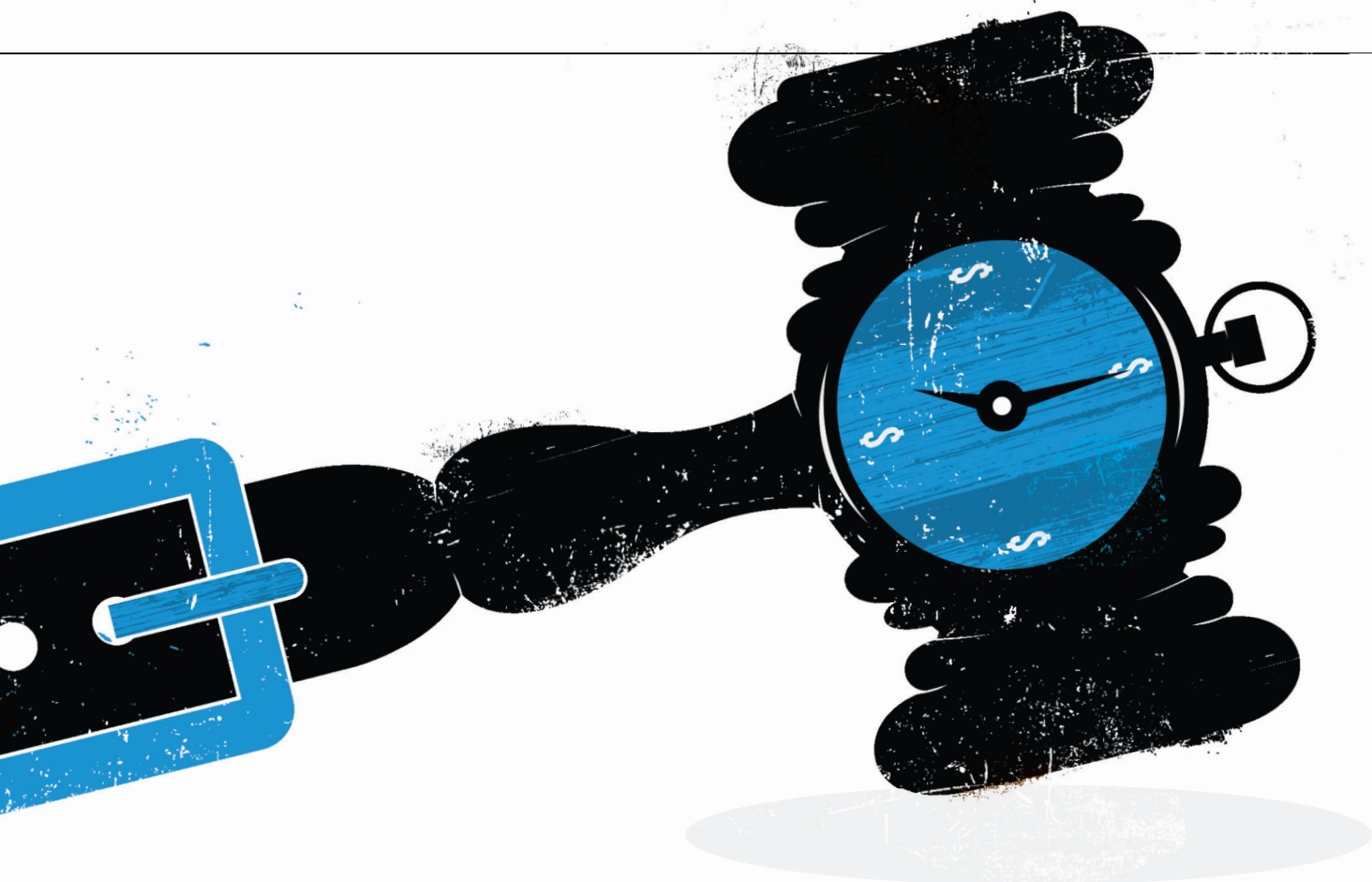
## COMPARER ET SAVOIR DE QUELLES COMPÉTENCES ON A BESOIN

Il ne faut pas hésiter à joindre plusieurs avocats avant de choisir le conseiller qui pilotera un dossier, assure Eric Stevens, responsable de l'équipe de fusions-acquisitions privées chez Norton Rose Canada. « Je conseille aux gens de rencontrer deux ou trois avocats, de leur demander comment ils pensent que le dossier devrait cheminer. Ils pourront alors choisir le professionnel avec lequel ils sont le plus à l'aise », dit-il. Selon M<sup>e</sup> Stevens, il ne faut pas avoir peur de retenir les services d'un spécialiste, même si son tarif horaire paraît plus élevé. « Parce qu'il est spécialisé dans le domaine de pratique recherché, ce type d'avocat sera souvent plus efficace qu'un généraliste et il coûtera probablement moins cher au bout du compte », avance l'avocat.



## UN AVOCAT CHEVRONNÉ, UN VERT OU UN PARAJURISTE DE L'INDE ?

Les trois. Dans le cheminement d'un dossier, il est rarement nécessaire que tout le travail soit accompli par l'un ou l'autre. L'avocat chevronné (*senior*) interviendra sur les aspects plus pointus tandis que le *junior* pourra se charger des éléments administratifs. L'avantage est évident. On a une représentation optimale à moindres coûts. « Nous faisons même appel à l'impartition en Inde, aux Philippines ou en Afrique du Sud pour certains travaux, explique M<sup>e</sup> Jean-Pierre Bertrand. Les services que nous recevons sont de grande qualité et ils permettent de réduire considérablement la facture. »



5

## UN SYSTÈME DE GESTION DES DOSSIERS, QU'EST-CE QUE ÇA DONNE ?

De nombreux cabinets se sont dotés depuis quelques années de systèmes de gestion évolués des dossiers, appuyés par des logiciels de pointe, qui permettent d'allouer les bonnes ressources aux bons endroits, et surtout de donner une « prévisibilité » aux coûts. « Notre banque de données nous offre la possibilité de prévoir les étapes d'un dossier, de faire intervenir les bonnes personnes au bon moment et d'être beaucoup plus efficaces, ce qui a un impact certain sur les coûts », selon M<sup>e</sup> Erik Sabbatini.

6

## LA CEINTURE ET LES BRETelles, POUR UN RISQUE ZÉRO À GROS PRIX ?

Non, répond M<sup>e</sup> Eric Stevens. « Le but n'est pas d'éliminer tous les risques mais de les gérer adéquatement. Il ne sert à rien de se prémunir contre tout ce qui peut arriver, ça n'arrivera probablement pas, mais il faut le faire contre les risques réels liés aux activités de l'entreprise », explique-t-il. Il faut également définir clairement le mandat à confier. « Posez des questions, beaucoup de questions », conseille M<sup>e</sup> Jean-Pierre Bertrand. Selon lui, le client doit exprimer clairement ses attentes. Son avocat et lui s'entendront ensuite sur la nature du mandat à exécuter. « Savoir ce qui s'en vient et comment ça se passera est important pour le client », ajoute M<sup>e</sup> Sabbatini. Il faut ensuite fixer sur papier ce mandat de la façon la plus précise possible.

7

## FINI, OU PRESQUE, LE TAUX HORAIRE

Depuis la récession de 2008, les cabinets d'avocats rivalisent d'ingéniosité pour attirer des clients, notamment avec des méthodes alternatives de paiement des honoraires. Le taux horaire fixe est en voie de disparition et il est remplacé par une gamme d'options allant de la somme forfaitaire aux frais fixes par étape, en passant par le partage du risque ou le taux horaire avec plafond. Ne pas oublier de déterminer à l'avance quels seront les frais supplémentaires (photocopies, déplacements, etc.).

8

## PASSER AU CONFESIONNAL

Il faut tout dire à son représentant au sujet de l'affaire pour laquelle il est consulté, même ses secrets les moins glorieux. L'avocat ne pardonnera pas à son client d'apprendre des choses en même temps que le juge... « Il faut donner toute l'information à son avocat dès le début et ne rien retenir. Sinon, une belle stratégie peut s'écrouler et il faut reprendre à zéro », prévient M<sup>e</sup> Sabbatini.



# La bonne médecine de Valeant

TEXTE PAUL DURIVAGE

Mais qui arrêtera Valeant dans sa course aux acquisitions? Depuis l'arrivée de Michael Pearson à sa tête en 2008, le groupe pharmaceutique nouvellement déménagé à Laval a réalisé une cinquantaine d'acquisitions. La stratégie est claire et avouée: acheter des entreprises possédant des médicaments déjà en marché plutôt que d'investir dans la recherche pour tenter d'en découvrir de nouveaux. L'objectif: devenir un des 15 plus grands groupes pharmaceutiques du monde d'ici la fin de 2013.

La plus récente acquisition, Medicis Pharmaceutical, laboratoire de spécialités positionné sur les marchés de la dermatologie et de la médecine esthétique, constitue le jalon le plus important depuis la fusion de Biovail et confère déjà à Valeant le titre de leader de la dermatologie. L'ajout va à Valeant «comme un gant», estime l'analyste Corey Davis de la firme new-yorkaise Jefferies.

La multinationale cherche également à étendre son

emprise sur le marché de la pédiatrie qui, selon Michael Pearson, «offre des similitudes et des complémentarités fortes avec les marchés de la dermatologie».

Et Valeant n'entend pas s'arrêter en si bon chemin. D'autres opérations de croissance externe pourraient être lancées dans les prochains mois, la direction évoquant des occasions en Asie du Sud-Est. Elles seront toutefois plus modestes, l'entreprise s'étant engagée à contrôler son niveau d'endettement.



Moody's Investors Service a en effet le bilan de Valeant à l'œil et menace d'abaisser sa cote de crédit en raison de l'accroissement de ses engagements financiers. «Malgré des justifications stratégiques solides, l'acquisition de Medicis pourrait pousser le niveau d'endettement de Valeant au-delà du seuil de tolérance de Moody's pour la cote Ba3», note l'agence qui souligne néanmoins les «solides fondements stratégiques» de la transaction projetée.

Valeant était une entreprise déjà passablement endettée avant l'acquisition de Medicis. Au 30 juin dernier, la dette nette totale comptait pour presque le double de l'avoir des actionnaires. L'acquisition de Medicis portera ce poste à près de 9,5 milliards soit à deux tiers du capital total, selon l'analyste Herman Saftlass de Standard&Poor's.

La stratégie de la société pharmaceutique plaît aux analystes. «Le modèle d'affaires de Valeant a des jambes», affirme

l'analyste Gary Nachman du groupe financier SIG, de Pennsylvanie. La plus importante entreprise pharmaceutique canadienne cotée en Bourse obtient ainsi l'estime de 16 des 18 analystes qui la suivent même si son cours a beaucoup augmenté ces dernières années. Onze d'entre eux y vont même d'une recommandation ferme d'achat. Deux considèrent toutefois surévalué le titre qui se négocie tout de même à près de 45 fois les bénéfices courus des 12 derniers mois.

Les investisseurs peuvent aussi apprécier la médecine de Valeant. Le titre, inscrit à la Bourse de Toronto et à la Bourse de New York, a gagné 17% à la Bourse depuis le début de l'année dans un marché difficile. L'entreprise pèse aujourd'hui près de 17 milliards en Bourse, ce qui la classe parmi les grandes de l'industrie. Le titre, à environ 55\$ au début du mois, a encore du chemin à faire avant d'atteindre la cible de près de 68\$ pour les prochains 12

mois, établie par le consensus des analystes.

Valeant est devenue la seule multinationale pharmaceutique québécoise quand elle a déménagé son siège social de l'Ontario à Laval au printemps dernier. Fondée en 1960 en Californie, l'entreprise a réalisé un gros coup en 2010 en fusionnant avec l'ontarienne Biovail. À la suite de la fusion, Valeant s'est d'abord installée au siège social de Biovail à Mississauga, en Ontario. À la surprise générale, elle a déménagé ses pénates au Québec, en avril dernier, en raison de son importante présence dans la province et d'une aide de 6 millions du gouvernement.

La multinationale, qui emploie plus de 8000 personnes dans 11 pays, investit 20 millions pour agrandir l'usine de sa filiale Laboratoire D<sup>r</sup> Renaud, à Laval, y créer un centre d'excellence en cosmétique et dermatologie et implanter le siège social dans l'ancien immeuble de Sanofi-Aventis. ■

**Valeant est devenue la seule multinationale pharmaceutique québécoise quand elle a déménagé son siège social de l'Ontario à Laval au printemps dernier.**



## Valeant fait ses emplettes

Valeant a conclu pas moins d'une dizaine d'acquisitions, pour plus de 3,5 milliards, depuis le début de l'année. Elle a notamment englouti quatre de ses concurrents, en Russie, en Autriche et aux États-Unis. Rappels.

### FÉVRIER 2012

Rachat d'Eyetech, une biotech privée qui commercialise aux États-Unis le Macugen, un traitement de la dégénérescence maculaire dont Pfizer détient les droits dans le reste du monde. La valeur de la transaction n'a pas été dévoilée.

Valeant achète Probiotica Laboratorios, un fabricant brésilien de suppléments alimentaires, pour **87,2 millions**.

### MARS 2012

Valeant s'empare de la société pharmaceutique russe Natur Produkt International spécialisée dans les médicaments antigrippaux et contre les maux de gorge, pour environ **185 millions**.

Rachat de certains avoirs du fabricant de génériques autrichien Gerot Lannach, très présent en Russie et dans les pays de l'ex-bloc soviétique comme le Kazakhstan ou l'Ouzbékistan, pour **55 millions**.

### AVRIL 2012

Acquisition de Pedinol, un laboratoire de produits pédiatriques installé aux États-Unis pour **18 millions**.

### MAI 2012

Valeant s'offre le traitement pour l'acné AcneFree de la société californienne University Medical Pharmaceuticals, pour **64 millions**.

### JUIN 2012

Valeant rachète le groupe américain OraPharma, spécialisé dans les soins buccaux et dentaires, pour **312 millions US**.

Prise de participation de **19,9%**, pour un prix de **10 millions**, dans Pele Nova Biotecnologia, un laboratoire de recherche brésilien spécialisé dans la régénération des tissus.

Acquisition de certains éléments d'actif d'Atlantis Pharma, entreprise de production de médicaments génériques établie au Mexique, pour **71 millions**.

### SEPTEMBRE 2012

Achat du laboratoire américain Medicis Pharmaceutical pour **2,6 milliards**. Valeant ajoute à sa pharmacie le Solodyn, un traitement de l'acné grave, et le Dysport, une toxine botulique indiquée en médecine esthétique.

Valeant débourse **112,5 millions** pour acquérir les droits du Visudyne, un traitement contre une forme courante de cécité associée au vieillissement.



# Sculpter la lumière

Lumenpulse lance ses luminaires architecturaux à la conquête du monde. Ses armes : le design et les diodes électroluminescentes (DEL).

TEXTE MARC TISON

Des projecteurs architecturaux de Lumenpulse, on n'admire que l'effet, sans regarder l'objet.

Leur lumière caresse des parois, sculpte des façades, enveloppe des colonnes. Mais eux-mêmes restent discrets.

Pourtant, le projecteur Lumenbeam LBX a une telle présence qu'il a remporté en 2012 un prix au réputé concours de design Red Dot, en Allemagne.

Pourquoi cette attention à son design ?

Parce que les architectes, urbanistes et autres aménagistes qui prescrivent ces projecteurs les découvrent d'abord dans une salle de conférence, déposés sur une table. C'est leurs yeux que les Lumenbeam doivent d'abord faire briller.

## La révolution DEL

Fort d'une longue expérience dans les luminaires, François-Xavier Souvay a fondé Lumenpulse à Montréal en 2006 avec un unique objectif : mettre à profit l'extraordinaire potentiel des diodes électroluminescentes, ou DEL.

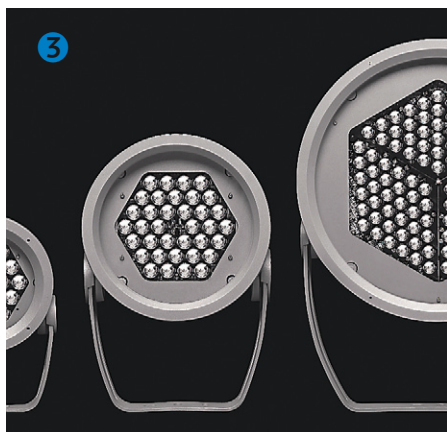


Ces petits composants électroniques émettent une lumière blanche ou colorée, en tirant le maximum de lumens de chaque watt consommé. Autre coup d'éclat, la DEL émet sa lumière dans une direction précise, alors que les lampes fluorescentes ou incandescentes la dispersent dans toutes les directions.

Dans le Vieux-Port, la tour de l'Horloge est entièrement illuminée avec des produits Lumenpulse d'une puissance totale d'à peine 450 W. « C'est l'équivalent de quatre ampoules incandescentes ! », s'extasie Jean-Philippe Pellan, directeur du design et du génie mécanique chez Lumenpulse. Les DEL offrent en outre une durée de vie phénoménale de plus de 100 000 heures. Le luminaire

qui les porte doit donc passer lui aussi le test du temps. « Notre approche, c'est un design minimaliste, pour que ça franchisse bien les années, décrit François Besner, un des cinq designers industriels de l'entreprise. La mode peut mal vieillir. »

Les projecteurs de la famille Lumenbeam, moulés en aluminium, ont la forme d'un cône tronqué. Leur pourtour est ajouré de fines ailettes, qui leur donnent une vague allure de rotonde classique posée sur une colonnade. Ce n'est pas une coquetterie : les DEL sont sensibles à la chaleur et le peu qu'elles produisent doit être dissipé. « On conçoit des radiateurs », ironise François Besner.



IMAGES FOURNIES PAR LUMENPULSE



4

### Une vision du design

Si «le design est la pierre angulaire de Lumenpulse», comme l'affirme François Besner, les composants électroniques sont le cœur de ses luminaires. Elles sont mises au point par la brillante équipe d'ingénieurs réunie dans les laboratoires de l'entreprise à Boston. Les 26 demandes de brevet déposées par l'entreprise témoignent de leur créativité.

Quand François Besner s'est joint à l'entreprise, en 2010, elle ne comptait encore qu'une quinzaine d'employés. Deux ans plus tard, Lumenpulse emploie près de 170 personnes. «On a un taux de croissance phénoménal», constate-t-il. Pour l'instant, les États-Unis constituent le principal terrain de jeu de Lumenpulse. Toutefois, un bureau a été ouvert à Londres pour développer les marchés européens et asiatiques.

Le siège social de l'entreprise, situé dans l'ancienne usine de la Northern Electric, dans Pointe Saint-Charles, exprime son parti pris pour le design. Murs et mobilier blancs, touches décoratives noires, parois vitrées: c'est le contraste entre la clarté et la pénombre, la transparence et l'opacité.

Le volumineux catalogue de Lumenpulse se présente lui-même comme un ouvrage d'art, avec sa couverture noire rigide, sa reliure cousue et son graphisme soigné. Il compte une dizaine de familles de produits, comme les barres d'éclairage Lumenfacade, qui inondent les parois des édifices de leur lumière

rasante. Elles animent la quadruple bande de panneaux lumineux multicolores qui ceint le stade BC Place, à Vancouver.

Les Lumendome – «tout est Lumen, ici», rigole François Besner – sont de jolis luminaires ponctuels faits d'un hémisphère translucide encastré dans un socle circulaire. Ce sont eux qui illuminent la croix du mont Royal.

La plus récente famille, Lumenline, en cours d'achèvement, est destinée à l'éclairage de bureau. «C'est notre prochain gros coup», assure François Besner.

Ce sont de fines poutres suspendues, aux arêtes aiguës, dont toute la surface inférieure diffuse une lumière uniforme, fondue, comme un trait lumineux qu'aurait tracé un énorme surligneur à photons. «On voulait un bloc duquel la lumière sort, et on le voulait le plus neutre possible», décrit-il.

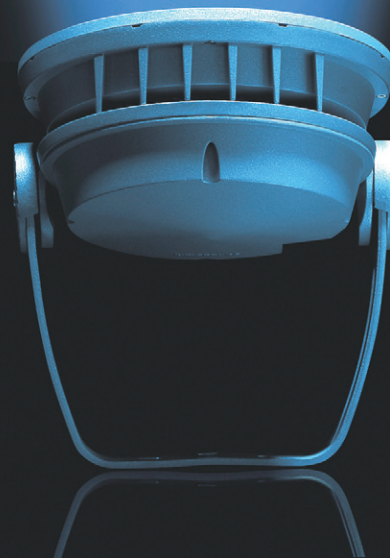
Pas de quincaillerie apparente. Pas de perte de lumière aux joints entre les sections. Pas d'interruption du ruban lumineux. «C'est simple mais cette simplicité est un défi extrêmement difficile à réaliser», dit-il.

On songe aux lignes fondamentales de l'iPhone, à Steve Jobs et à sa passion obstinée pour le design épuré. «Effectivement, on utilise souvent cette image de l'iPhone, et c'est ce qu'on essaie de reproduire, confirme le designer. La simplicité dans la forme et tout dans la fonction.»

Une simplicité universelle, espèrent-ils. ■

- 1 Le projecteur architectural Lumenbeam LBX en version suspendue.
- 2 Le luminaire ponctuel Lumendome. Comme tous les produits de Lumenpulse, ses sources lumineuses sont des DEL.
- 3 Dans la gamme Lumenbeam, le grand modèle LBX a remporté en 2012 un prix au réputé concours de design Red Dot.
- 4 Les nouvelles suspensions intérieures Lumenline: comme un bloc dont une des faces projette un long trait lumineux.

**Les ailettes des projecteurs Lumenbeam ne sont pas une coquetterie: les DEL sont sensibles à la chaleur et le peu qu'elles produisent doit être dissipé.**



# Portable? Tablette? Pourquoi pas les deux!

Avec son nouveau système Windows 8, Microsoft ouvre grande la porte aux nouveaux formats d'ordinateurs personnels. Besoin d'un portable et d'une tablette? Vous pouvez désormais profiter des deux en un seul appareil.

TEXTE ALAIN MCKENNA, COLLABORATION SPÉCIALE



## Dell XPS Duo 12

Dell pousse un peu plus loin le concept de l'ordinateur hybride en proposant le XPS Duo 12, un portable dont l'écran pivote dans son cadre afin de se transformer en tablette ou en écran multimédia bon pour un diaporama photo, une présentation professionnelle ou une pause vidéo. L'écran n'est pas détachable, ce qui a tout de même ses avantages: une mémoire Flash de 128 ou 256 gigaoctets et un processeur Core i5 ou Core i7 d'Intel. En revanche, ça vide la batterie en moins de cinq heures ce qui, pour un appareil à 1200\$, est difficile à accepter.

## HP Envy x2

Hewlett-Packard revient sur le marché des tablettes avec l'Envy x2, un appareil hybride qui devrait rapidement faire oublier l'aventure TouchPad avec WebOS... Doté d'un écran de 11,6 pouces, l'Envy x2

est livré avec un clavier détachable qui lui confère l'allure d'un portable ultramince, ajoutant des prises USB et une fente pour cartes SD. Le reste de la fiche technique est tout aussi attrayant: caméra HD à l'avant, caméra de 8 mégapixels à l'arrière, capteur NFC pour le transfert sans contact entre appareils, stylet pour la prise de notes et une sono signée Beats Audio, ce qui plaira aux amateurs de musique et de vidéos sur le pouce. À partir de 850\$.

## Lenovo IdeaPad Yoga

Pourquoi Yoga? Probablement parce qu'avec son écran pivotant et le système Windows 8, ce nouvel IdeaPad à écran de 13 pouces est un appareil pour ainsi dire très... flexible. En mode portable, cet appareil paraîtra familier à quiconque a l'habitude des produits Lenovo. Le clavier et le pavé tactile sont pratiques. Le processeur Core i5 anime l'appareil avec aplomb.

Il suffit ensuite de retourner l'écran pour transformer l'appareil en une (imposante) tablette prête pour le travail ou les loisirs mobiles. Lenovo assure une autonomie de huit heures, mais son poids de 1,5 kilo pourrait vous inciter à reposer l'IdeaPad Yoga sur le bureau avant cela. 1100\$.

## Microsoft Surface Pro

Pour le prix d'un iPad, la tablette Surface de Microsoft est vendue avec un choix de deux claviers en option, mais l'appareil qui retiendra l'attention des voyageurs en quête de productivité est la Surface Pro, animée par Windows 8 Pro, une version du système combinant ses facultés mobiles et de bureau. En prime, l'appareil est livré avec un clavier ultramince, mais assez confortable, grâce au format élargi de ce modèle. Reste à voir s'il ne se frottera pas d'un peu trop près à l'écran... L'appareil inclut aussi un port USB, une fente pour cartes



MicroSD et un pied amovible qui permet de l'asseoir aisément sur un bureau. Et pour bien faire, Microsoft inclut la suite Office 2013 de série, ce qui évitera quelques coûts additionnels. Son prix: plus de 800\$.

### Samsung Ativ Smart PC

Samsung a eu un peu plus de temps pour jouer avec Windows 8, ayant conçu le prototype de tablette utilisé par Microsoft pour démontrer les nouveautés de son système avant son lancement officiel. Le fabricant coréen mise donc sur cet avantage afin de présenter une gamme d'appareils appelée Ativ, qui comprend deux portables hybrides, une tablette et un téléphone, tous animés par Windows 8. L'Ativ Smart PC Pro a droit à Windows 8 Pro, l'édition complète du système pouvant accueillir les applications du Windows Store et les logiciels de bureau plus traditionnels. Son clavier, détachable, ne comprend

pas de batterie d'appoint, ce qui en limite l'autonomie: moins de huit heures. Sinon, tout le reste est au rendez-vous: ports USB, fente pour cartes mémoire, sortie MicroHDMI, etc. 1200\$.

### Sony Vaio Duo 11

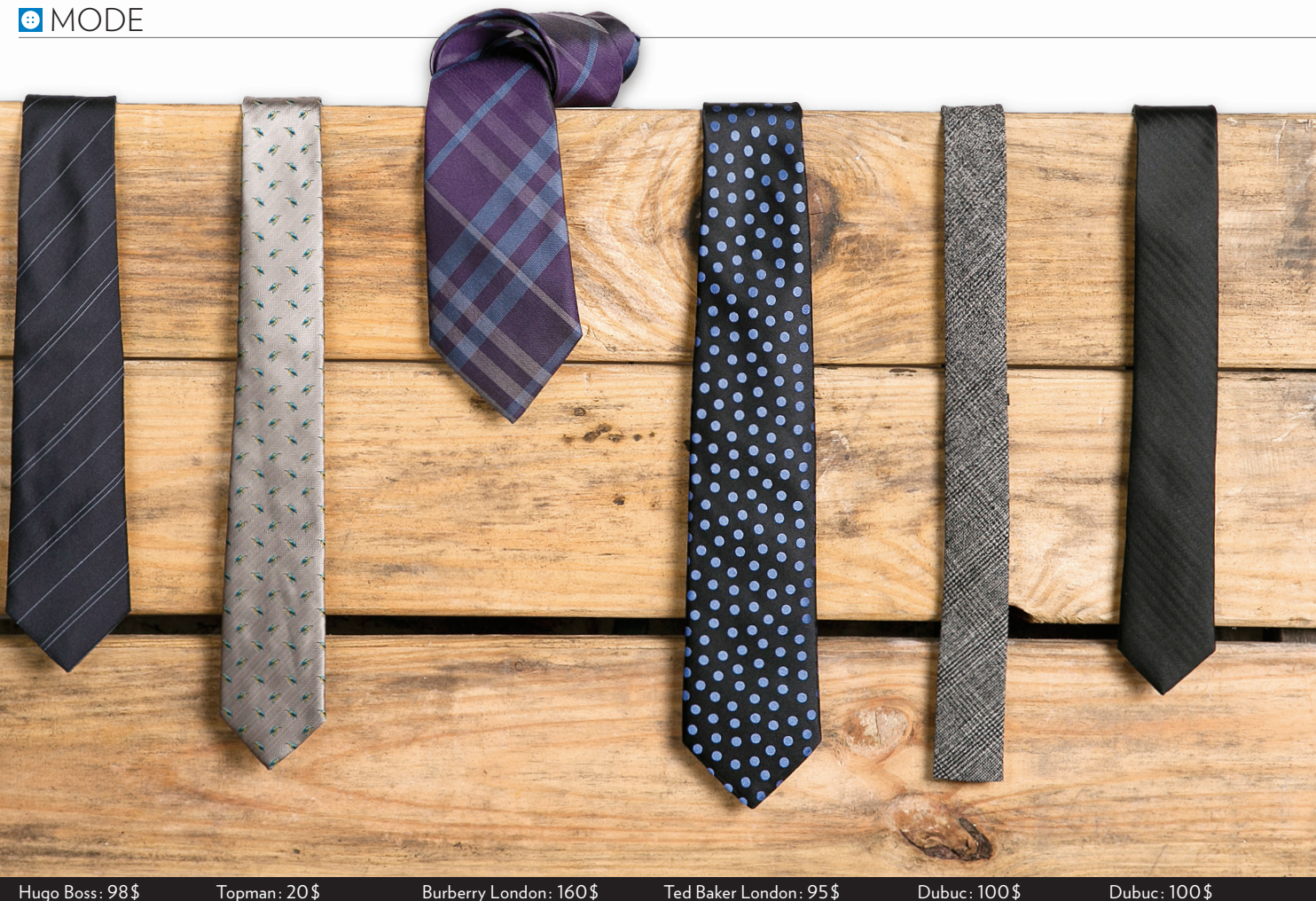
Les propriétaires d'un iPad qui ont acheté un étui d'appoint comprenant un clavier seront habitués à l'allure du Vaio Duo 11, un appareil qui prend la forme d'une tablette Windows 8 de 11,6 pouces à laquelle on a greffé un clavier de secours. Ça rend le format un peu étriqué, surtout si on doit plancher sur de longs documents. En plus, Sony troque la souris contre un pointeur optique logé en plein cœur du clavier, mais on a tôt fait de mettre le doigt sur l'écran, ce qui semble plus naturel. Sony inclut également un stylet, au besoin. Autrement dit,

sous la forme d'un portable, le Vaio Duo 11 n'est pas des plus agréables. À 1,6 kg, il n'est pas léger non plus. Et à 1300\$, il faut, en plus, en avoir les moyens.

### Toshiba Satellite U925t

Le Satellite U925t est avant tout un portable ultramince, mais l'écran peut être couché sur le clavier afin de le transformer en une tablette de 12,5 pouces. Comme plusieurs autres, sa fiche technique rappelle celle d'un PC: processeur Core i5 d'Intel, ports USB, fente pour carte SD, 128 gigaoctets de mémoire interne, etc. La caméra de 3 mégapixels n'est pas terrible, mais l'autre, à l'avant, permet de faire des appels vidéo par Skype sans tracas. En mode tablette, l'image est vive et le son est suffisamment puissant pour satisfaire les besoins des amateurs de multimédia mobile. 1150\$. ■

➤ Pour joindre notre journaliste: [alain.mckenna@lapresse.ca](mailto:alain.mckenna@lapresse.ca)



Hugo Boss: 98\$

Topman: 20\$

Burberry London: 160\$

Ted Baker London: 95\$

Dubuc: 100\$

Dubuc: 100\$

# La cravate: c'est *in*

La cravate serait-elle l'uniforme de bureau par excellence? Elle est surtout l'indispensable chic à maîtriser. Mode d'emploi de cet essentiel de la garde-robe masculine.

TEXTE **ELSA VECCHI**, COLLABORATION SPÉCIALE  
 PHOTO **HUGO-SÉBASTIEN AUBERT**

**Qu'on se le dise: la cravate est *hot*! Quelques preuves s'il en faut... Don Draper, le héros viril et mystérieux de la série *Mad Men* – symbolisé par le costume sombre, la chemise blanche et la cravate noire – a fait plusieurs émules depuis cinq saisons! Daniel Craig (l'actuel James Bond), Marc-André Grondin (acteur et sex-symbol national) ou Justin Timberlake (star de la musique et consacré régulièrement « l'homme le plus sexy de la planète! »), tous dégagent la cravate au moment le plus opportun. En costard trois-pièces pour certains, chemise décontractée pour d'autres, et même associée à un jean et à des baskets, la cravate est l'atout chic, irrésistible et parfaitement élégant.**

**Les tendances de la saison vues par Martin Charbonneau, conseiller en magasinage personnalisé chez Holt Renfrew.**

« La cravate la plus *in* cette saison mesure entre six et sept centimètres de largeur », selon Martin Charbonneau. « Exit la super *skinny* et le modèle surdimensionné, la cravate de l'automne/hiver 2012 se situe à la frontière des deux. » Qu'on se le dise, cet accessoire chargé par essence en testostérone ne suit pas aveuglément les tendances, tant s'en faut. Mais il flirte élégamment avec la mode saisonnière sans plonger tête baissée dans les excès. Côté nuances de la saison? « Aubergine, prune, bourgogne sont les tonalités de la rentrée », poursuit notre spécialiste. Au rayon matières, les plus classiques sont aussi les plus convoitées. C'est-à-dire « soie, tweed et laine », le trio imparable. Autrement formulé, le retour à un certain classicisme façon élégance *british* est à envisager. Vous pouvez foncer les yeux fermés sur un modèle rayé ou agrémenté de micro pois ou carrément uni. « Et surtout: un nœud simple, c'est plus simple d'ailleurs, et parfaitement d'actualité! »



YSL: 150\$

Holt Renfrew: 125\$

Jil Sander: 150\$

MEXX Metropolitan: 59,90\$

Hugo Boss: 115\$

Duchamp: 190\$

## Les erreurs à éviter

Bien souvent, la cravate la plus simple est la plus chic: évitez le *crash* stylistique.

Respectez votre morphologie. Grands gabarits, évitez les modèles mini. Et inversement.

Elle ne doit être ni trop courte ni trop longue, mais côtoyer le haut de la ceinture.

Si vous portez une chemise avec un grand col, il vous faudra une cravate avec un nœud imposant. Et inversement.

Une cravate trop large donnera une importance excessive au torse, à moins que vous ne soyez animé d'une envie irrésistible d'affirmer cette zone de votre anatomie.

## CONSEILS DE CRÉATEUR:

### Philippe Dubuc

« La cravate est la ponctuation graphique de la silhouette. Elle a cette capacité d'allonger la silhouette en un tournemain », selon le designer québécois Philippe Dubuc. « Il ne faut surtout pas la porter par obligation, mais bien par plaisir. C'est à ce moment précis qu'elle prend tout son sens. »

## CONSEILS DE STYLISTE:

### Conrad Nadeau

« Il faut coordonner la cravate avec la chemise et non avec la veste. »

« En misant sur la soie, la forme demeure plus longtemps. »

« On peut la mixer avec un chandail col en V ou un gilet pour en atténuer le côté formel. »

## La cravate en dit long sur la personnalité!

Chemise totalement boutonnée ou plus ou moins ouverte, selon votre envie du moment, la cravate est l'essentiel avec lequel il faut jouer, s'amuser, pour séduire professionnellement ou dans un registre plus privé. À vous de voir. « Lors d'un rendez-vous professionnel important, porter un modèle très typé – motifs imposants et couleurs *flashy* – aura vite fait de vous faire passer pour un homme à la personnalité parfaitement affirmée, donc sûr de lui! », précise Martin Charbonneau (Holt Renfrew). Est-ce à dire que vous allez en mettre plein la vue à ceux que vous croiserez? Il n'y a qu'un petit bouton de manchette à franchir. Et pour le soir? « Un modèle noir agrémenté de fils de lurex pour les plus audacieux... Une manière de vous propulser au comble de la tendance. » Deux petits conseils pour la fin: « À oublier absolument: la cravate en maille, quêtaine! N'hésitez pas à sortir des sentiers battus, la société a évolué », selon Martin Charbonneau.

» Pour joindre notre journaliste: [elsavecchi@videotron.ca](mailto:elsavecchi@videotron.ca)

# Montréal

Envie de couper la semaine en deux ?  
Voici trois suggestions de 5 à 7 originaux qui vous  
feront patienter jusqu'à l'arrivée du week-end.

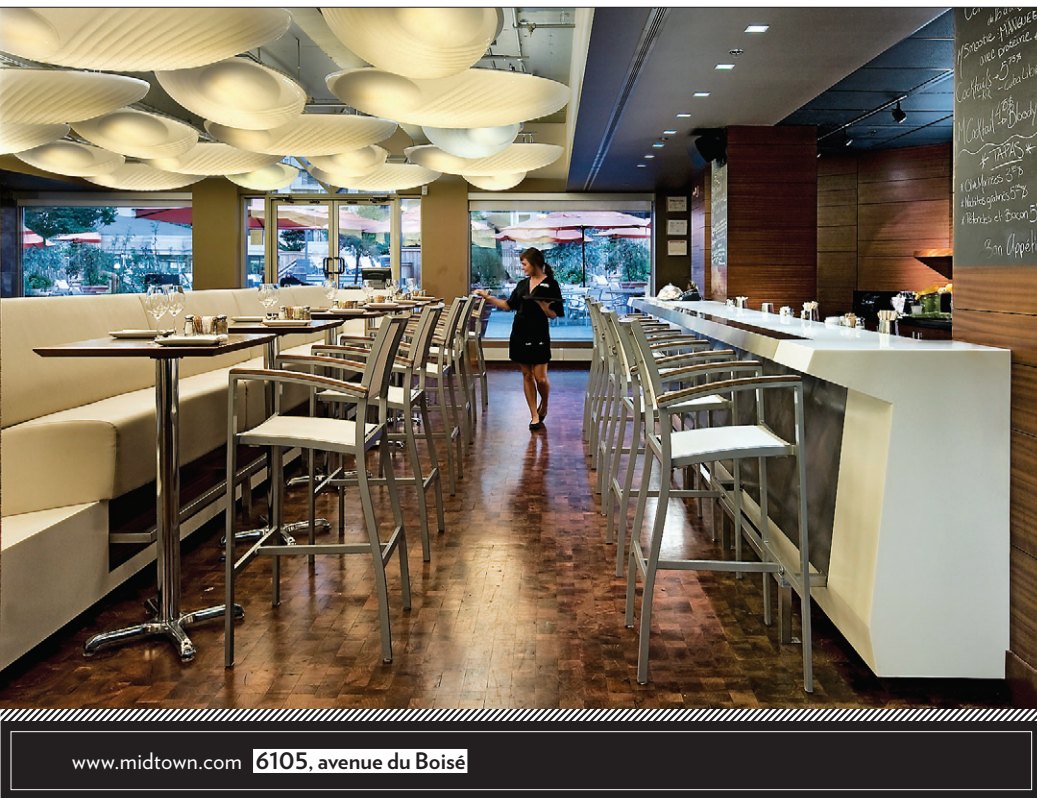
TEXTE **MARTIN BEAUSÉJOUR** COLLABORATION SPÉCIALE



## LES JEUDIS BIÈRES, BULLES ET BOUCHÉES DU BEVO

Tous les jeudis, le restaurant Bevo du Vieux-Montréal offre son nouveau 5 à 7 intitulé Bières, bulles et bouchées. On y déguste une bière locale ou un verre de Prosecco bien frais, au son de la musique du DJ, et entouré d'une clientèle décontractée et branchée. Des bouchées italiennes (arancino, polpette di casa et pizza) sont aussi servies gratuitement. Comme l'endroit est à la fois une pizzeria et un bar, vous pourrez ensuite vous installer à une table pour casser la croûte et faire durer le plaisir. L'endroit ferme à 2 h du matin, les jeudis, vendredis et samedis.

bevopizza.com **410, rue Saint-Vincent**



## LES MARDIS MARTINIS MIDTOWN

Tous les derniers mardis du mois, sauf en décembre, le Midtown Sporting Club Sanctuaire organise une soirée où les tapas, les martinis et la bonne musique sont à l'honneur. Nul besoin d'être membre de ce club sportif très sélect, l'entrée est gratuite et ouverte à tous. On y retrouve une clientèle d'affaires, agée de 25 à 45 ans. Côté musique, on encourage les artistes émergents, que ce soit des DJ ou des groupes *live*. Les Mardis Martinis se déroulent dans l'espace M Café et commencent à 19 h. Consultez la page Facebook du Midtown pour connaître la programmation. Prochain rendez-vous : le 27 novembre.

www.midtown.com **6105, avenue du Boisé**

## LE BAR BIG IN JAPAN

Avec son décor unique, le Big in Japan attire une faune plutôt artistique. Grâce aux bouteilles de whisky japonais accrochées au plafond et aux dizaines de lampions, entrer pour la première fois dans ce bar fait tout un effet. Le personnel, en chemise blanche et nœud papillon noir, est dévoué, quoiqu'un peu trop sérieux. Côté musique, le volume est si bas qu'on s'entend parler sans problème. On s'y rend de préférence le jeudi soir. Il ne vous reste qu'à trouver la porte, car le Big in Japan est discret. Au lieu d'une enseigne, cherchez plutôt un petit sigle japonais. À ne pas confondre avec le restaurant du même nom.



Big in Japan **4175, boulevard Saint-Laurent**

► Pour joindre notre journaliste :  
beausejourmartin@gmail.com

# L'Amérique aime (toujours) ses berlines

Comme le vin, l'automobile a ses grands crus. Hélas, celui de cet automne 2012 n'a rien de très marquant pour qui aime les produits de cette industrie. Cette saison, la plupart des nouveautés se concentrent au rayon des berlines intermédiaires. Une espèce que d'aucuns jugent banale. En effet, on a eu beau affiner la silhouette, acérer la calandre, accroître la surface vitrée ou sculpter les ailes, rien à faire. Une berline, c'est d'abord et avant tout : un capot, un habitacle et un coffre. Que la base peut-être, mais ça marche toujours, même si cette carrosserie se trouve aujourd'hui à contre-courant des tendances du marché.

TEXTE ÉRIC LEFRANÇOIS, COLLABORATION SPÉCIALE

« Une espèce en voie d'extinction », prophétisaient certains observateurs, convaincus que les multisegments et les autres véhicules aux formes métisses allaient la balayer de l'échiquier. Cela reste encore à voir. Car si ce segment n'a plus l'envergure qu'il avait autrefois, il est certainement très loin d'être sinistré. Au Québec, ce créneau connaît même une croissance à deux chiffres depuis le début de l'année et occupe une confortable troisième place au palmarès des automobiles les plus recherchées.

Mais qu'elle retrouve des couleurs auprès des Québécois ou des autres Canadiens n'a pas énormément d'importance. L'industrie automobile est d'abord et avant tout préoccupée par l'intérêt des Américains. Bonne nouvelle, ils aiment toujours leurs berlines. En fait, ils les aiment (encore) beaucoup. Pour preuve, un véhicule sur cinq vendu aux États-Unis appartient à cette



catégorie. Et celle-ci «croît deux fois plus vite que toutes les autres», a rappelé Mark Fields, président de Ford des Amériques, aux journalistes invités à conduire la Fusion en avant-première.

Mark Fields et ses homologues s'entendent sur un point : pour s'imposer sur le deuxième marché automobile de la planète, il faut une intermédiaire. Et de préférence, une qui soit compétitive pour déloger la reine du segment, la Toyota Camry.

Depuis la Taurus en 1986, Ford n'est jamais remonté sur la plus haute marche du podium. La Fusion aura peut-être cette chance, même si, contrairement à la Camry et bien d'autres de ses rivales, aucun des moteurs prévus ne compte plus que quatre cylindres. Chevrolet et Mazda adoptent une approche similaire avec la Malibu et la 6.

Les Honda Accord et Nissan Altima, au contraire, gardent le V6 en poste. Même si cette mécanique n'est pas la préférée des acheteurs – elle représente plus ou moins 20% des immatriculations –, sa présence apparaît, aux États-Unis à tout le

moins, indispensable. Pour peu que le prix de l'essence demeure stable évidemment.

Outre un bataillon de nouveaux moteurs quatre cylindres, Chevrolet, Ford et Honda proposent également – comme Toyota – une version hybride de leurs modèles. Même deux dans le cas de Ford qui, outre une hybride classique, en ajoute une seconde à prise rechargeable (Plug-in). Celle-ci promet une autonomie encore plus grande en mode électrique. Mazda entend, de son côté, emprunter une autre voie. Plutôt que d'adopter la double motorisation (essence et électrique), la 6 soulèvera son capot pour une mécanique turbo diesel issue de sa technologie SkyActiv. Et Nissan? La marque joue de prudence et préfère s'en tenir au statu quo.

De ces cinq nouveaux modèles, lequel déboulonnera la Camry de son piédestal cette année? Aucun. L'avance de la Camry paraît insurmontable. L'année prochaine? Les paris sont ouverts. ■

► Pour joindre notre journaliste : [eric.lefrancois@lapresse.ca](mailto:eric.lefrancois@lapresse.ca)



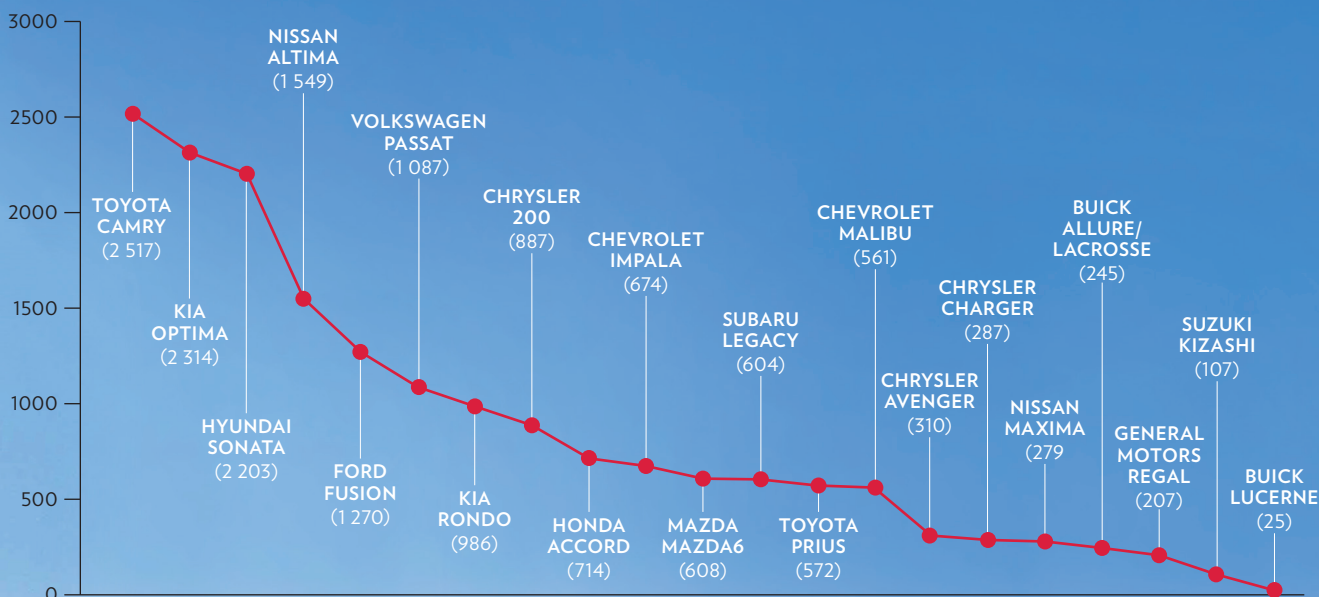
La berline Honda Accord 2013



La Nissan Altima 2013

## LES VENTES D'INTERMÉDIAIRES AU QUÉBEC

6 PREMIERS MOIS DE L'ANNÉE 2012





# Le lent déclin de l'Ontario

À regarder la chorégraphie désordonnée des grues dans la région métropolitaine de Toronto, on pourrait conclure que l'Ontario connaît un nouveau boom économique.

Malheureusement, c'est plutôt une illusion.

L'Ontario vit les derniers mois d'un surcroît d'activité économique, au lendemain d'une récession qui a mordu là davantage qu'ailleurs au pays.

Les signes de difficultés structurelles de la première économie canadienne sont nombreux.

Rescapée à coups de milliards par Ottawa et Queen's Park, l'industrie automobile ne retrouvera jamais sa superbe d'avant la récession. L'agrandissement annoncé en juillet dernier de l'usine Toyota à Woodstock ne compensera pas la fermeture de l'usine GM à Oshawa au mois de juin prochain.

Celle-ci s'ajoute à ces autres de GM à Oshawa et à Windsor, à celles de Ford et des camions Sterling à St. Thomas, aux fournisseurs de pièces tels Magna International et Martinrea, à l'aciérie Stelco, spécialisée dans la fabrication de pièces pour n'en nommer que quelques-unes.

Certains préféreront plutôt regarder la relance des exportations de véhicules vers les États-Unis depuis le début de l'année, qui sont pourtant loin d'atteindre les niveaux d'avant la récession.

L'Ontario est aussi aux prises avec une production électrique lourdement dépendante

du nucléaire et du charbon. Elle s'est engagée au tournant de la décennie à remplacer prochainement ses quelque 6300 mégawatts de génération électrique houillère par des parcs d'éoliennes et des centrales alimentées à la biomasse ou au gaz naturel.

C'est un gros défi à la fois technique et budgétaire, avec sans doute, à la clé, des hausses de tarifs et d'importations d'énergie, voire d'occasions d'investissements ratées.

La restructuration économique en Ontario a des conséquences même en cette année de croissance appréciable. À l'échelle de la province, la progression annuelle des salaires hebdomadaires moyens est désormais plus faible que celle observée d'un océan à l'autre.

Des salaires qui progressent moins vite, ce sont des rentrées fiscales moins importantes alors que les finances publiques ontariennes sont en bien mauvais état. Queen's Park prévoit un retour à l'équilibre budgétaire en 2017-2018, seulement. Cela en fera la dernière des provinces, et de loin, à se sortir du rouge.

La partie est, de surcroît, loin d'être gagnée. Rien n'est prévu dans le plan budgétaire déposé au printemps au-delà de 2015, si ce n'est que la croissance des dépenses des ministères devra être limitée à 1 % par année.

Du jamais vu, même quand la province était sous l'emprise idéologique de la pseudo révolution du bon sens (du non-sens plutôt!) de Mike Harris (de 1995 à 2002). Des coups budgétaires avaient



**La décote guette l'Ontario. Une étude récente sur la solvabilité des provinces montre que l'Ontario aura le plus grand défi fiscal à relever au cours des deux prochaines décennies.**

alors nourri des baisses d'impôt excessives qui créent aujourd'hui des carences structurelles de recettes budgétaires.

Autrement dit, les Ontariens n'ont pas compris qu'ils sont aux prises avec un problème semblable à celui des Américains, mais heureusement de moindre ampleur.

Sa résolution devra passer par l'alourdissement du fardeau fiscal des ménages et des entreprises qui rendra la province moins attrayante. Le gouvernement minoritaire de Dalton McGuinty s'est refusé à cette solution. L'opposition néo-démocrate l'a forcé à imposer

davantage les plus riches en échange de son accord.

Cela ne suffira pas. Le manque à gagner de ce cinquième déficit d'affilée reste évalué à 14,4 milliards pour l'année en cours.

Il pourrait être plus élevé.

En démissionnant le mois dernier, M. McGuinty a ajourné *sine die* les travaux parlementaires. L'administration publique sera par conséquent moins surveillée par des partis politiques qui salivent à l'idée d'élections hâtives.

La décote guette l'Ontario.

L'étude récente de Mark Joffe de l'Institut Macdonald-Laurier sur la solvabilité des provinces montrait que c'est l'Ontario qui aura le plus grand défi fiscal à relever au cours des deux prochaines décennies.

Pour le Québec, il n'est pas bon de voir faiblir son deuxième partenaire commercial alors que le premier, les États-Unis, est loin d'être remis des méfaits de la grande récession.

Les acheteurs de la dette ontarienne en revanche devront digérer cette nouvelle donne: malgré la grande liquidité de ses obligations, l'Ontario ne mérite peut-être plus d'emprunter à des taux plus avantageux que la Colombie-Britannique ou le Québec, plus disciplinés dans la conduite de leurs finances publiques. ■

nortonrose.com

 **NORTON ROSE**

## **Nous nous dépassons pour vous**

Quel que soit l'endroit ou la situation, nous possédons les connaissances approfondies et le réseau mondial nécessaires pour mener vos projets juridiques à bon port, et plus loin encore. Nos relations de longue date avec nos clients et les nombreuses opérations que nous traitons, témoignent de la qualité de nos services, que ce soit au Canada, en Amérique latine ou ailleurs dans le monde.

2 900 avocats | 43 bureaux | 6 continents | 1 vision



**Toujours plus haut.  
Toujours plus loin.  
Avec nous.**

C'est grâce à nos gens, dont les talents et la passion sont sans bornes, que nous méritons d'être au sommet du monde - littéralement - et de figurer sur la liste des meilleures multinationales où il fait bon travailler. Pour en savoir plus, visitez-nous à [ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr).

**Voyez grand | Croissance**



**ERNST & YOUNG**

La qualité dans tout ce que nous faisons