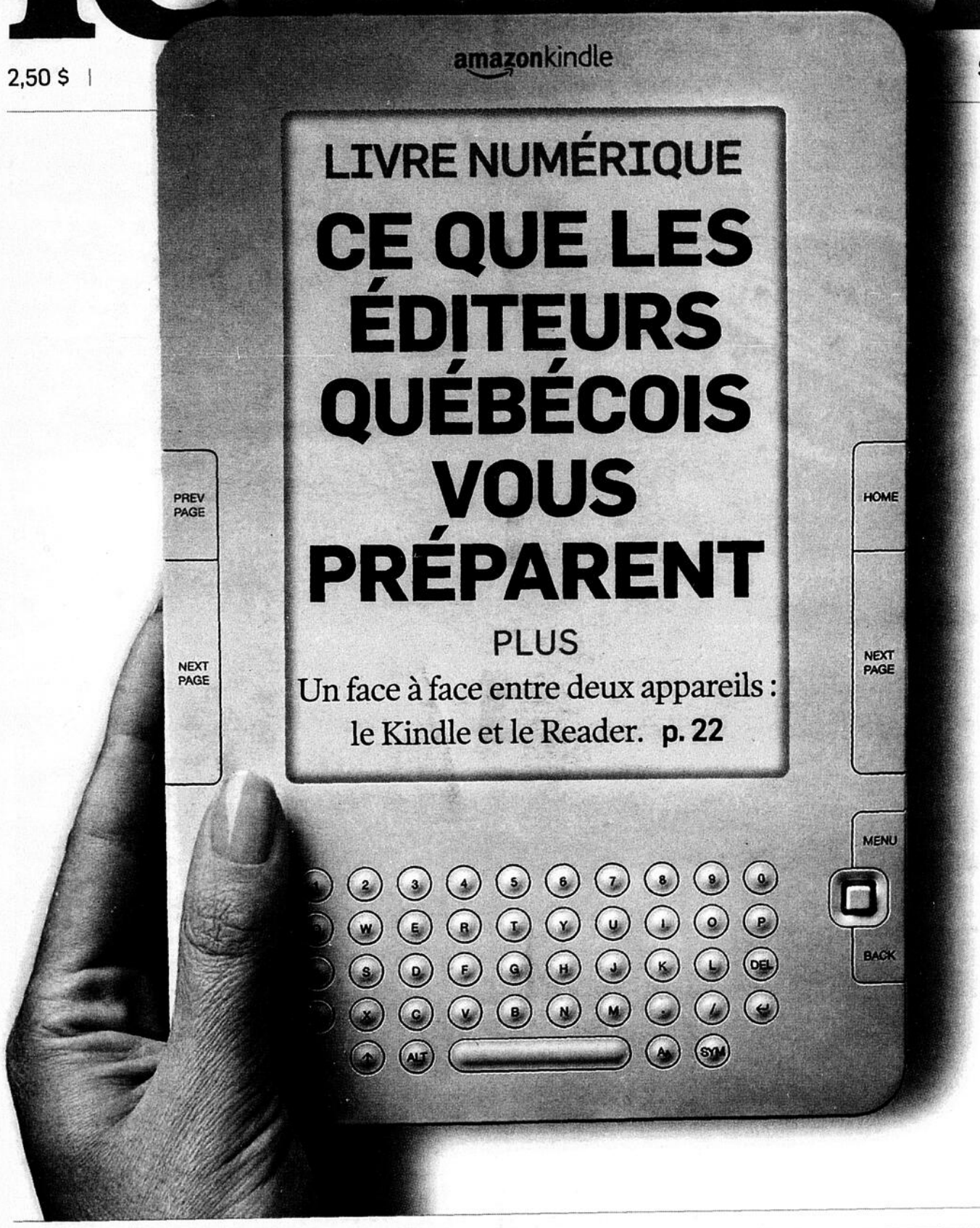
IMPÔTS
LES MEILLEURES STRATÉGIES FISCALES PASSÉES AU RAYON X p. 38



les affaires

2,50 $ | SEMAINE DU 21 AU 27 NOVEMBRE 2009



LIVRE NUMÉRIQUE

CE QUE LES ÉDITEURS QUÉBÉCOIS VOUS PRÉPARENT

PLUS

Un face à face entre deux appareils : le Kindle et le Reader. p. 22

INVESTIR



Richard Renaud, président du conseil de Wynnchurch

Les leçons d'un grand redresseur d'entreprises p. 50

VISION DURABLE

Trois PME qui savent conjuguer affaires et développement durable p. 55

LES NOUVEAUX LEADERS



Caroline Ménard : la missionnaire du changement p. 30

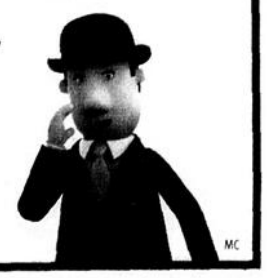
VOL. LXXXI, Nº 45
72 PAGES

PP40064924 R08185

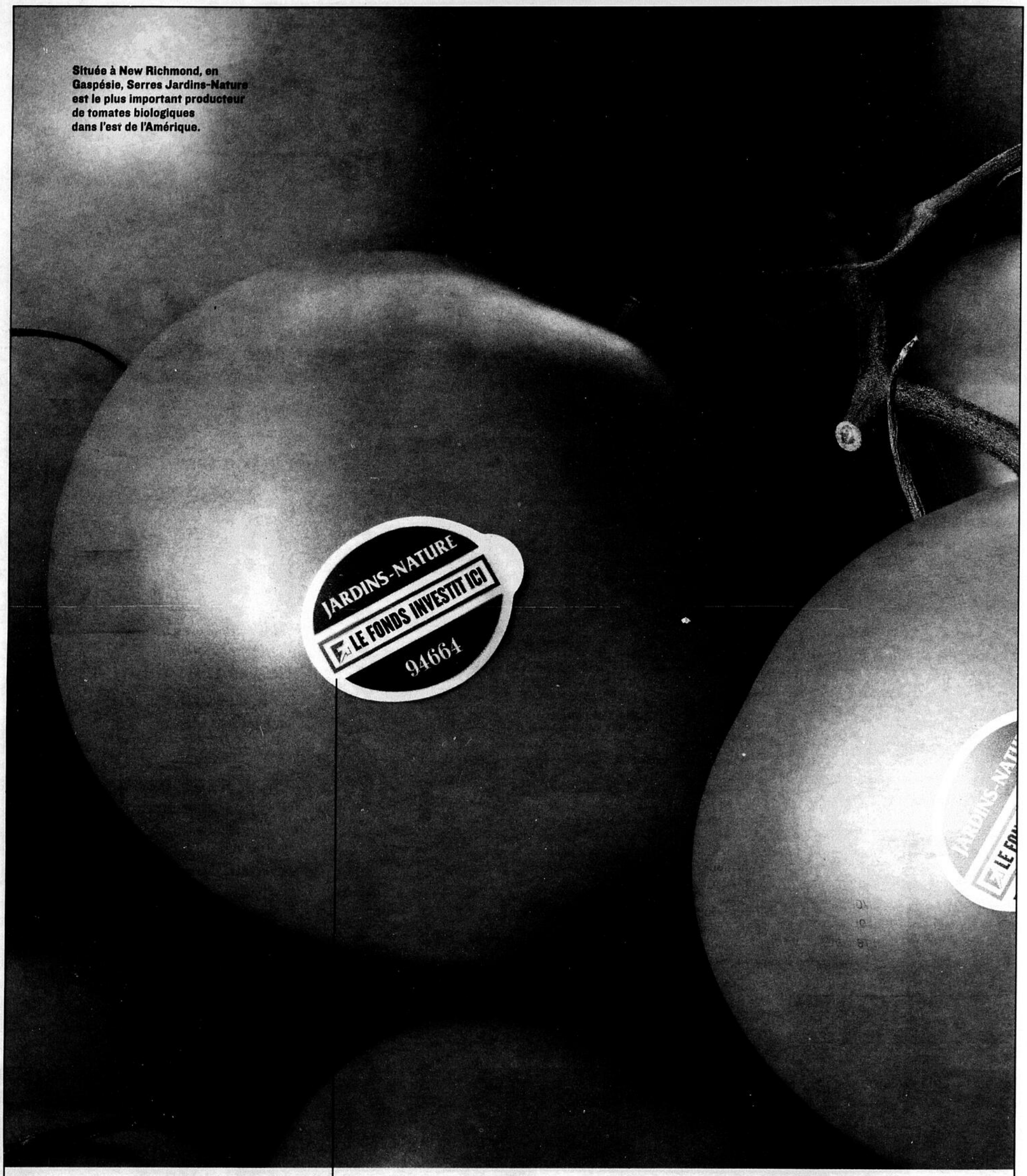
RBC

Nous pouvons vous aider à maximiser vos revenus de retraite.

Composez le 1 866 233-3017 ou rendez-vous à votre succursale pour rencontrer un conseiller RBC dès aujourd'hui.



MC/® Marque de commerce et marque déposée de la Banque Royale du Canada. Les services de planification de la retraite de RBC sont fournis par la Banque Royale du Canada et Fonds d'investissement Royal Inc. Fonds d'investissement Royal Inc. est inscrit au Québec en tant que cabinet de services financiers.



Contient des antioxydants et des investissements des 571 000 propriétaires du Fonds de solidarité FTQ.

FONDS de solidarité FTQ

Toutes les régions du Québec tirent profit des 6,4 milliards de dollars que les milliers de Québécois confient au Fonds de solidarité FTQ avec un double objectif : créer des emplois
ET FAIRE TOURNER L'ÉCONOMIE D'ICI.

www.fondsftq.com

SOMMAIRE

tendances 11
Le pouls de l'économie 14
The Economist 16

stratégies 21
En manchette 22
Management 34

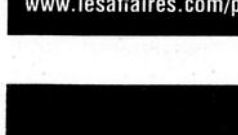
investir 37
Questions et réponses 51
À surveiller 52

dossiers 55
Vision durable : responsabilité sociale 55
Région de Québec 62

Chroniqueurs
René Vézina 6
Jean-Paul Gagné 10
Bernard Mooney 40

Tableaux
Les marchés 53
Baromètre des ressources 54
Le Top 100 en Bourse 54

Services
Annonces classées 68
Carrières 38
Abonnements : 1 800 361-7215



Avez-vous l'impression d'avoir perdu le contrôle de votre vie?

- Alain Samson

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

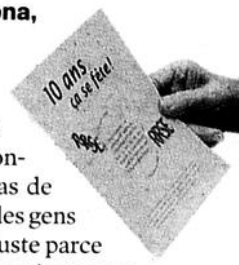
« L'argent n'est pas la valeur sociale qui doit dominer »

Esther Champagne. La religieuse poursuit son combat pour amener les entreprises à assumer leurs responsabilités éthiques.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca



[Photo : Gilles Delisle]



Votre regroupement a obtenu plusieurs succès auprès de Rona, de Talisman et de La Baie. Comment convainquez-vous les entreprises de faire mieux ?
Nous privilégions le dialogue respectueux, mais tenace. Nous n'avons pas pour stratégie de lancer des poursuites. Nous n'accusons pas les entreprises. Nous tentons de modifier leur vision de la responsabilité sociale. Les dirigeants disent souvent : « L'argent, ça n'a pas de morale. » Un instant ! En tant que citoyens et membres d'une société, les gens d'affaires ne peuvent pas nuire aux populations, à l'environnement, juste parce qu'ils ont de l'argent ! Notre préoccupation, c'est d'influencer les entreprises pour qu'elles assument leurs responsabilités sociales, par le respect des droits humains et de l'environnement et par une bonne gouvernance.

Dans le cas de certaines entreprises, c'est plus difficile. Le producteur d'or canadien Barrick Gold, par exemple, a fait fi de vos demandes...
À l'assemblée des actionnaires, nous avons présenté à la minière une résolution concernant son projet de Pascua-Lama, dans les Andes. Le texte demandait la création d'un comité indépendant pour assurer l'approvisionnement en eau de la population touchée. Seulement 7 % des actionnaires ont voté en faveur de la résolution ! Quand nous avons voulu la présenter à nouveau l'an dernier, l'entreprise s'est mise à l'abri d'une loi ontarienne, qui interdit de présenter deux fois la même résolution aux actionnaires. Mais les liens ne sont pas définitivement coupés. Plusieurs de nos membres sont actionnaires de Barrick Gold; ça nous autorise à intervenir.

Quel sera votre prochain combat ?
Le tourisme sexuel et l'exploitation des enfants. Beaucoup d'organisations se préoccupent de cette situation honteuse. Nous voulons influencer les transporteurs aériens en matière de tourisme sexuel. Nous voulons les inciter à informer leurs clients du fait que législation punit les voyageurs pris en flagrant délit. Avec Air Canada et Air Transat, les contacts sont très positifs. Mais WestJet, ça ne les tente pas. Ils disent qu'ils font des activités caritatives auprès des enfants, mais ce n'est pas ça qu'on veut. La justice, ça doit précéder la charité. ∎

CV

Nom : Esther Champagne
Âge : 75 ans
Fonction : Présidente
Organisme : Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises

Cette sœur de la congrégation Notre-Dame-du-Bon-Conseil fête les 10 ans du Regroupement.

mcmillan

prenez la bonne direction
avec des avocats d'expérience

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

rendez-vous



Cette semaine sur **les affaires.com**

19 NOVEMBRE

Préparer la récession de 2016...

Alors que les économistes du monde peinent à décrire le type de reprise à laquelle nous assisterons, et que les prévisions demeurent très prudentes pour 2010, le président et chef de l'exploitation du Groupe Canam, Marc Dutil, lance un pavé dans la mare. Il faut déjà se préparer pour la récession de 2016, selon l'entrepreneur de 45 ans.

Marc Dutil [Photo : Gilles Delisle]

19 novembre

Démystifier le succès de Toyota

La culture Toyota est souvent copiée, mais rarement égalée. Les entreprises qui s'en inspirent n'en retiennent souvent que certains aspects et ratent l'essentiel. Entrevue avec Michael Hoseus, du Center for Quality People & Organizations.

20 novembre

L'entrepreneuriat selon Guy Kawasaki

Il a été au cœur de l'équipe marketing au tout début de l'aventure Apple. Guy Kawasaki, surnommé « L'évangéliste technologique d'Apple », aborde les stratégies pour se lancer en affaires à partir d'une idée, d'un produit ou d'un service qui est unique. Suivez sa stratégie en 10 points sur « À l'avant-garde ».

24 novembre

Couche-Tard ouvre ses livres

Alimentation Couche-Tard, au cœur d'une controverse entourant la fermeture d'une succursale de la Montérégie dont les employés ont tenté de se syndiquer, présente les résultats de son deuxième trimestre et fait le point sur ses perspectives. Les analystes s'attendent à une baisse du bénéfice par action.



Deux nouveaux titres dans la collection « Les Affaires »

Comment améliorer vos relations avec vos collègues et vos supérieurs ? Êtes-vous capable de bien gérer le stress et de ne pas vous laisser envahir par vos émotions ? Ces deux thématiques importantes sont traitées dans les deux nouveaux guides de la collection « Les Affaires ». Chaque ouvrage regorge de conseils judicieux et d'exercices qui vous aident à progresser. Pour plus d'information : www.livres.transcontinental.ca.

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

Nos événements

18, 19 et 20 janvier 2010
Hôtel Omni Mont-Royal, Montréal

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

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

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

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

Des outils pratiques à appliquer dès votre retour au travail !

RABAIS DISPONIBLES avant le 18 décembre 2009

26 et 27 janvier 2010
Hyatt Regency, Montréal

Diminuez les coûts et les effets de l'absentéisme

Trouvez des solutions à ces défis :

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

Avec la participation de :

Steven Garneau
Directeur général
L-IPSE SERVICE CONSEIL

Michèle Desmarais
Vice-présidente associée, Rémunération globale
CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC

Marie-Claude Pelletier
Présidente et directrice générale
GP²S

Catherine Privé
Présidente
et
Véronique Dagenais-Desmarais
Consultante
ALIA CONSEIL

Pour information et inscription à nos événements :
www.lesaffaires.com/evenements
514 392-4116
evenements@lesaffaires.com
Informez-vous de nos rabais de groupe avantageux !

Les Grandes Conférences *Les Affaires* présentent

ENTRETIEN INDUSTRIEL

CONJUGUER FIABILITÉ ET RENDEMENT EN PÉRIODE DE COMPRESSIONS

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

Inscrivez-vous avant le 18 décembre 2009 et économisez 200$!
PLUS ! Obtenez deux nuitées d'hôtel gratuites à l'inscription complète à la visite d'usine, la conférence et l'atelier ! *

Les 18, 19 et 20 janvier 2010, Hôtel Omni Mont-Royal, Montréal

514 392-4116 ou www.lesgrandesconferences.lesaffaires.com

* Cette offre ne s'applique qu'aux participants habitant à plus de 100km à l'extérieur de la grande région du Montréal métropolitain et se termine le 18 décembre 2009. Valeur de 258 $, petit-déjeuner non-inclus.

Les Grandes Conférences les affaires

En collaboration avec GOTAR ROCHE

Venez découvrir les formules de maintenance gagnantes de ces entreprises: :

BOMBARDIER AÉRONAUTIQUE
HARLEY-DAVIDSON USA
HORIZON MILLING
IBM CANADA
J.C. SAVARD CONSULTANTS
PROMAINTECH NOVAXA
SCHERING-PLOUGH CANADA
THOMAS & BETTS FABRICATION
SYSTEMEX INDUSTRIES
TECHO-BLOC

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

Campagne publicitaire

Le roi du t-shirt Gildan interpelle les consommateurs

Les t-shirts Gildan, surtout connus des sérigraphistes qui y apposent des logos d'entreprises et autres illustrations, veulent entrer dans l'imaginaire des consommateurs.

Dans une campagne publicitaire canadienne qui combine les panneaux d'affichage et un micro-site Internet, Vêtements de sports Gildan veut rehausser sa notoriété, à un moment où l'entreprise cherche à accroître les ventes de vêtements de sa propre marque auprès des détaillants.

Gildan vend actuellement pour 20 à 30 millions de dollars américains de vêtements de sa propre marque – surtout des chaussettes –, une goutte par rapport à son chiffre d'affaires de 1 milliard de dollars américains.

« Ce type de campagne vise à faire en sorte que le consommateur inscrive Gildan parmi les trois à cinq marques qu'il considère immédiatement au moment d'acheter un t-shirt », dit André Richelieu, professeur de marketing à l'Université Laval.

Les panneaux d'affichage interpellent les consommateurs avec la question « Où est ton Gildan ? » et les dirigent sur le site Tongildan.com.

L'internaute obtient un t-shirt gratuit s'il répond à un quiz amusant sur l'histoire de son t-shirt Gildan. « L'idée est de créer un rapprochement entre le consommateur et le chandail Gildan qu'il porte déjà, souvent sans le savoir », dit Geneviève Gosselin, porte-parole de l'entreprise.

Le site invite aussi les internautes à passer le mot sur Facebook.

D. Beauchamp



Porte-paroles de Sinisco

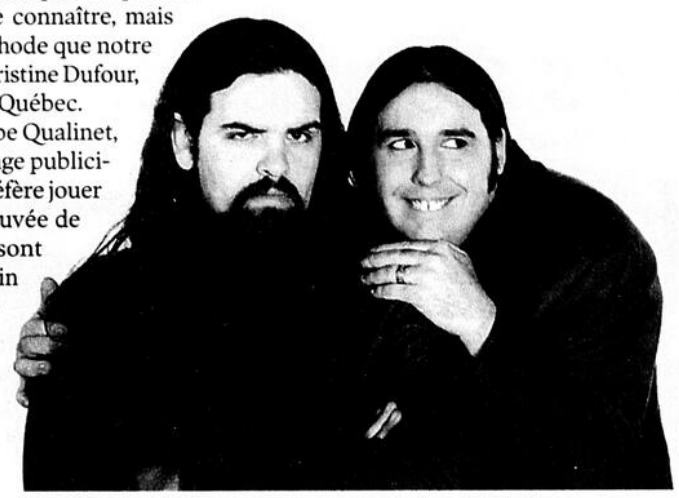
Les Denis Drolet, experts de l'après-sinistre

Sinisco, numéro deux du nettoyage après sinistre au Québec, compte sur les humoristes Denis Drolet pour se faire connaître.

« Après 30 ans en affaires, nous sommes connus des assureurs, mais pas du public. Nous voulions nous faire connaître, mais sans utiliser la même méthode que notre concurrent », explique Christine Dufour, présidente de Sinisco, de Québec.

Son grand rival, le Groupe Qualinet, est connu grâce à un battage publicitaire sans répit. Sinisco préfère jouer la carte maintes fois éprouvée de l'humour. « Les temps sont tristes. Les gens ont besoin de sourire, surtout après un sinistre », explique Mme Dufour, 34 ans.

Le choix des Denis Drolet, des vedettes de l'humour absurde, a été unanime auprès des quelque 200 employés de l'entreprise. Sinisco a été fondée en 1977 et appartient à la famille Dufour depuis 1984. **A. Dubuc**



Les sociétés dont on parle

Amazon 22, 23	GLV 52	Quincaillerie Richelieu 7
Apple 16	Google 16	Quebecor 23, 52
Archambault 24	Great-West 51	Régitex 6
Boréal 22	Groupe Gravel 26, 27	Regus 21
Boréalis 55, 58	Hélicoptères Canadiens 71	Rogers 8
Browns 19	IBM 6	Rona 52
Cascades 52	IESI-BFC 52	Sino-Forest 52
CFI-Montréal 40	IPL 6	Sony 22, 23
CGI (Groupe) 46, 48, 49	Langlois Kronström Desjardins 71	Spotify 17
Colbex-Levinoff 11	Lavo 55, 61	Standard Life 71
Concetti Design 63	Les Urbainculteurs 63	Suncor Énergie 71
Cossette 52	Maison Laprise 25	Thought Technology 32
Domtar 52	MasterCard 10	Vigneault Chocolatier 62
Dormez-vous 55, 56	McCarthy Tétrault 71	Virgin 17
Éditions du Septentrion 22	Morneau Sobeco 52	Visa 10
General Motors 26, 27	Novo Technologies 71	Wynnchurch 50
Genivar 52	Peerless 6	

CA Comptables agréés

MOT DU PRÉSIDENT

À titre de nouveau président du Conseil de l'Ordre des comptables agréés du Québec, je suis heureux de prendre la barre de ma profession à un moment où celle-ci est en pleine évolution. De nombreux changements viennent confirmer le leadership, l'expertise et la capacité d'adaptation des comptables agréés à la réalité d'aujourd'hui, nous n'avons qu'à penser à la transition vers les normes internationales.

En fait, personne n'est mieux placé qu'un comptable agréé pour comprendre le poids des décisions à prendre. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises au pays se fient à l'expertise, à l'intégrité et au savoir-faire des CA pour que la décision soit la bonne. Savoir décider : une question de leadership.

Le président du Conseil de l'Ordre,

Alain Côté, FCA

Avec plus de 17 500 membres et 1 900 candidats à l'exercice de la profession, l'Ordre des comptables agréés du Québec remplit sa mission première de protection du public en appliquant les critères d'accès à la profession les plus exigeants et les normes déontologiques du plus haut niveau.

www.savoirdecider.ca



Affichez votre profil dans la Banque d'administrateurs – IAS Québec

La source de référence gratuite pour le recrutement d'administrateurs

Près de 200 profils en ligne!

www.administrateursduquebec.com

Une initiative de

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS
SECTION DU QUÉBEC

Pour devenir membre : 514.842.3535 poste 230
www.iasquebec.ca

chronique



René Vézina
rene.vezina@transcontinental.ca

Fabriquer de la fierté à partir des nouvelles usines

Les images bien ancrées sont dures à déloger.

Par exemple, dites « textile ». Qu'est-ce qui vous vient spontanément à l'esprit ? Probablement une usine mal éclairée avec de longues rangées de machines à coudre et des couturières qui besognent sur des pièces de tissu, ou au mieux, sur de grands métiers à tisser.

Désolé, mais les choses ont changé. Chez nous, du moins. L'industrie du textile a dû prendre le virage technologique pour faire face à la concurrence. Êtes-vous déjà allé chez Peerless, située dans l'Est de Montréal, le plus important fabricant de complets pour hommes en Amérique du Nord ? Le service d'informatique compte à lui seul une trentaine d'employés. Connaissez-vous Régitex, qui perpétue la grande tradition textile de la Beauce en produisant pas moins de 109 variétés de fils à partir de fibres naturelles et synthétiques ? L'innovation y occupe une place cruciale. On est bien loin du « *sweat shop* ».

Malgré cela, le secteur manufacturier demeure mal perçu. On l'a déconsidéré au fil des ans. Il a été doublement frappé. Victime de la concurrence, sa part n'a cessé de reculer dans l'économie. De plus, il est perçu comme un symbole du passé. À preuve, un sondage récent réalisé par CROP révèle que 81 % des étudiants québécois se disent peu ou pas intéressés à suivre des cours pour travailler plus tard dans le secteur manufacturier. Pour des jeunes, apparemment, la *factorie* n'est pas inspirante. Globalement, 55 % des Québécois ont une perception négative de ce secteur, qu'ils jugent dépassé et ennuyeux, comme le chantait Robert Charlebois : « Ça arrive à manufacture, les deux yeux *farmés* ben dur... »

L'industrie manufacturière, évidemment, le prend mal. Il lui fallait d'abord avoir un portrait de la situation. Ce sondage-vérité a été commandé par le Conseil des manufacturiers, un organisme qui a décidé de contre-attaquer pour ramener le secteur manufacturier au cœur des préoccupations économiques des Québécois.



[Illustration : PisHier]

Pour ce faire, le Conseil insiste sur le fait que le secteur a évolué. De là la campagne publicitaire en cours que vous avez peut-être remarquée, qui présente par exemple sur des panneaux d'affichage deux images superposées : on voit d'abord le stéréotype classique d'une usine, du genre des fameuses machines à coudre des ateliers traditionnels. Mais cette première image s'efface pour dévoiler l'environnement moderne et lumineux du textile moderne, comme celui de Peerless.

Le Conseil a été créé en 2007 sous l'impulsion de Raymond Bachand, alors ministre du Développement économique. Son successeur, Clément Gignac, en est le coprésident aux côtés de Pierre Racine, auparavant président de Rolls-Royce Canada. Le Conseil regroupe une dizaine de grands dirigeants d'entreprises de fabrication, quelques associations comme Manufacturiers et Exportateurs du Québec, ainsi que la FTQ et la CSN. Québec y consacre 1,5 million de dollars sur trois ans, et l'industrie devrait doubler cette mise.

Ce n'est pas qu'elle soit à l'article de la mort : au Québec, la production manufacturière comptait pour près de 19 % du PIB en 2007. C'était supérieur à la moyenne canadienne (15, 7 %), et bien plus qu'au Royaume-Uni (13,4 %), qu'en France (13 %) et qu'aux États-Unis (11,7 %). En fait, un emploi direct sur six, au Québec, dépend de ce secteur. Pensons aux avions de Bombardier, à l'aluminium de Rio Tinto ou aux fromages de Saputo.

Nous devons miser sur l'économie du savoir, entend-on. C'est l'avenir. Et si on associait fabrication et technologie ? IBM exploite à Bromont sa plus importante usine au Canada. Elle y emploie plus de 2 500 personnes. Mais ailleurs, où on ne travaille pas en haute technologie ?

Prenez IPL, dans Bellechasse, qui a été créée en 1939 pour fabriquer des manches à balai ! Aujourd'hui, le plastique d'IPL est moulé dans des machines si sophistiquées que les ouvriers les actionnent sur un clavier d'ordinateur. C'est maintenant la norme.

L'industrie manufacturière n'est pas sortie du bois, et la force renouvelée du huard causera des maux de tête aux exportateurs. Il lui faut au moins compter sur l'appui de la collectivité et sur la contribution des jeunes. D'où le slogan du Conseil : « L'avenir, ça se fabrique ». C'est une question d'économie autant que de fierté. Barack Obama le disait en mars dernier : « What we've got to do is to start making things again ». Le même défi s'applique au Québec. ▮

De mon blogue
www.lesaffaires.com/rene-vezina



Matthew Strauss

Parité imminente

Notre huard se repose les ailes depuis quelques semaines, mais il est à la veille de reprendre de l'altitude. C'est ce que prévoit une nouvelle analyse de Matthew Strauss, stratège à la Banque Royale. À ses yeux, la parité est imminente et devrait être atteinte dès le début de 2010.

Vos réactions

« Quand on a des comptes à recevoir et que le taux passe de 1,23 à 1,04 $ US avant qu'on soit payé, on a beau être plus compétitif, si le taux de change vient nous gruger 20 % avant qu'on soit payé, ça donne quoi d'investir pour être plus productif ? Si le dollar canadien monte au dessus de la parité, je vais être obligé de fermer boutique. Ce n'est pas *jojo* de voir des analyses comme ça. »

– Crobi

« Je cite : " La force de l'immobilier, que prouvent notamment des mises en chantier quasi record au pays [...], est l'un des indices qui lui font dire que l'économie canadienne va continuer à se distinguer de l'économie américaine, et que le huard va refléter cette force relative. " La force de l'immobilier, oui, mais une force due au dopage au moyen de taux hypothécaires très bas. »

– Jean

Une confiance bien méritée.
Parlez-en à votre conseiller.

Fidelity INVESTMENTS®

Fidelity Investments est une marque déposée de FMR LLC.

506887

Politique monétaire

Pas de hausse des taux avant juin

En décembre, cela fera un an que le taux directeur de la Réserve fédérale américaine est à 0,25 %, tandis que celui de la Banque du Canada est à ce niveau depuis le 21 avril 2009. Cette situation durera-t-elle encore longtemps ?

Au pays, la plupart des analystes pensent que la Banque centrale relèvera ses taux en juin. Son gouverneur, Mark Carney, s'est engagé à ne pas les augmenter avant.

Au Mouvement Desjardins, on table plutôt sur une hausse des taux d'intérêt à l'automne 2010 seulement. « Nous pensons qu'il n'y a aucune raison de les hausser d'ici là : la croissance au Canada demeure faible, il n'y a pas de pression inflationniste et le huard est fort par rapport au dollar américain », dit Mathieu D'Anjou, économiste senior.

Au cours des 10 dernières années, c'est en 2006-2007 que le record de stabilité du taux directeur de la Banque du Canada a été établi, alors que le taux cible du financement à un jour est demeuré à 4,25 % durant près de 14 mois. **F. Normand**

Langue de travail

Richelieu récupère son certificat de francisation

Quincaillerie Richelieu a récupéré son certificat de francisation après avoir passé près de deux mois sur la liste noire de l'Office québécois de la langue française.

Dans une lettre datée du 30 octobre, le président de Richelieu, Richard Lord, nous a avisé que son entreprise avait reçu la confirmation que son certificat est de nouveau en vigueur.

Le 1er août dernier, nous révélions que le nom de Richelieu faisait partie de la liste noire des entreprises qui ne respectent pas la loi 101. Richelieu n'avait pas maintenu la généralisation de l'usage du français tel que l'exige la Charte de la langue française, avait expliqué la porte-parole de l'Office, Nicole Delorme. Elle reprochait aussi à l'entreprise la composition de son comité de francisation, qui ne faisait pas assez de place, semble-t-il, aux membres du syndicat.

Pour les entreprises, il vaut mieux éviter de se retrouver sur cette liste noire, car le gouvernement québécois ne peut plus traiter avec elles. **A. Dubuc**

81 %

Proportion des professionnels canadiens de la publicité qui ont l'intention d'augmenter leurs dépenses publicitaires en ligne au cours de la prochaine année, selon un sondage réalisé par Ipsos Reid en septembre auprès de 540 professionnels de l'industrie. Près de la moitié d'entre eux (49 %) prévoit aussi accroître la publicité qu'ils placent sur les téléphones sans fil. La récession accélère le déplacement des dépenses de publicité vers les médias munériques, parce que les budgets des annonceurs sont limités. **D.B.**



Agréé par Emploi-Québec. Chambre de sécurité financière et d'assurance de dommages

Le développement des ventes 475 $ **2 jours**

- LE MARCHÉ D'AUJOURD'HUI ET COMMENT S'Y ADAPTER
- LES PRÉ-REQUIS POUR UNE PERSONNE QUI DÉSIRE VENDRE AVEC SUCCÈS
- LES ÉTAPES À SUIVRE POUR VENDRE EFFICACEMENT

Montréal 10 et 11 déc. 09 - 11 et 12 fév. 10
Québec 23 et 24 nov. 09 - 18 et 19 mars 10

Le coaching d'une équipe 275 $ **1 jour**

- L'IMAGE DE SOI ■ LES RELATIONS HUMAINES
- LE CODE D'ÉTHIQUE DES LEADERS ■ LA GESTION DES CONFLITS

Montréal 4 décembre 09 - 5 février 10
Québec 1er décembre 2009 - 11 mars 10

L'Apprenti Millionnaire 21 novembre à **MONTRÉAL**

SÉMINAIRE D'UNE JOURNÉE
avec **Guy Bourgeois** et **Marc Fisher**

T MTL - RIVE-SUD 450 584.2660
1 800 361.0666

WWW.CITEBIOTECH.COM

Le BIOPÔLE de Laval, ce n'est pas une vue de l'esprit... c'est une réalité qui porte plusieurs noms.

L'INRS-Institut Armand-Frappier
L'Hôpital juif de réadaptation et son centre de recherche, Feil-Oberfeld
Le Centre national de biologie expérimentale de l'INRS
Le Centre québécois d'innovation en biotechnologie
Le Centre de développement des biotechnologies
Servier Canada
Roche Diagnostics
GSK Biologicals
Sanofi-aventis
Boehringer Ingelheim
Actelion
Cirion BioPharma Recherche
Warnex
Ethypharm
Validapro
Algorithme Pharma
Labopharm
ViroChem
Bio-K+ International
Bellus Santé
Neptune Technologies & Bioressources
LAB Recherche

Ce sont quelques-unes des 85 entreprises et institutions qui font de Laval un pôle majeur de la biotechnologie québécoise.

Le BIOPÔLE de Laval n'arrête pas de grandir...

La Cité de la Biotech
LA CITÉ DE LA BIOTECHNOLOGIE ET DE LA SANTÉ HUMAINE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN

LAVAL TECHNOPOLE
DES EXPERTS AU SERVICE DES ENTREPRISES DE LAVAL

1555, boul. Chomedey, bureau 100
Laval (Québec) H7V 3Z1
Téléphone : 450 978-5959

actualités

« Rogers compte sur un savoir-faire unique »

Sylvain Roy. Le nouveau patron de Rogers au Québec mise sur la qualité du service pour se démarquer de la concurrence.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Ça bouge dans la téléphonie sans fil : maintenant que Bell et Telus ont déployé leur nouveau réseau HSPA, ce sera au tour de nouveaux exploitants, comme Vidéotron, de faire leur apparition dans ce marché. Dans ce contexte, le nouveau président de Rogers au Québec, Sylvain Roy, compte jouer la carte de l'expertise et de la qualité pour aider l'entreprise à se démarquer.

Après tout, Rogers est le seul exploitant de réseau sans fil à avoir jonglé, depuis des années déjà, avec la technologie GSM, l'ancêtre des réseaux numériques HSPA.

« Dix ans plus tard, nos concurrents ont compris qu'ils avaient la mauvaise technologie, dit en souriant M. Roy. Puisque nous travaillons avec le HSPA depuis trois ans, nous avons développé un savoir-faire unique. »

Beaucoup de potentiel pour la technologie HSPA

M. Roy explique que la technologie HSPA, la troisième génération de réseaux sans fil, n'a pas fini d'évoluer. Ceux qui attendent l'arrivée d'une quatrième génération, fondée sur la norme *Long Term Evolution*, devront prendre leur mal en patience.

« Il y a encore beaucoup de potentiel avec le HSPA, dit M. Roy. Grâce au réseau que nous possédons actuellement, nous pourrions augmenter le débit de transmission de données jusqu'à 100 mégabits par seconde [Mb/s]. »

Par comparaison, les réseaux 3G de Bell, Rogers et Telus sont présentement limités à 21 Mb/s, tandis qu'un accès par câble à Internet, comme celui de Vidéotron, oscille entre 30 et 50 Mb/s.



Sylvain Roy

Un réseau sans fil d'une telle rapidité de transmission permettra à Rogers d'attaquer Vidéotron sur son propre terrain, espère M. Roy : celui du fameux bouquet de services, qui comprend la téléphonie, la télévision ainsi que l'accès résidentiel à Internet.

Rogers, qui offre déjà tous ces services ailleurs au Canada, n'a cependant pas percé le marché québécois de la câblodistribution.

Un nouveau produit appelé Centrale sans fil (*Rocket Hub*, en anglais), lancé il y a deux semaines par le géant ontarien, propose toutefois un service de téléphonie et un accès Internet pour la maison, basé sur son réseau sans fil.

Briser les mythes

Ces dernières années, on a accusé les exploitants canadiens de réseaux sans fil de prendre du retard sur le plan de la technologie, de ne pas offrir assez de services et de facturer au gros prix ceux qu'ils offrent. Des études indépendantes placent toujours le Canada en queue de peloton des pays industrialisés en matière de pénétration du sans fil.

Ce sont des données que les nouveaux venus, Vidéotron en tête, utilisent dans leur stratégie marketing : ils disent vouloir faire baisser le prix de la téléphonie sans fil, tout en déployant des technologies de pointe.

Déjà, en camouflant les frais mensuels d'accès à leur réseau dans leurs forfaits courants, les exploitants actuels semblent se préparer à une guerre de prix.

Rogers compte utiliser la marque Fido pour se démarquer dans le créneau des services à bas prix. Sylvain Roy était auparavant président de cette filiale.

Par ailleurs, M. Roy soutient que les critiques adressées aux exploitants de réseaux sans fil tiennent du mythe. « Le Canada est huitième du monde pour le niveau d'utilisation du sans-fil. Le coût à la minute y est le deuxième moins élevé dans le monde, après les États-Unis. Et je pense que c'est aussi le seul pays qui possède trois réseaux HSPA différents. Bref, le mythe selon lequel le Canada est en retard, ce n'est que de la démagogie. » ∎

AUSSI **Visionnez l'entrevue sur LesAffaires.com/videos**



Face à une économie instable et à un avenir incertain, les entreprises se demandent comment elles vont traverser les mois à venir et surtout comment elles peuvent se préparer à gérer de nouveaux risques.

Nous pensons qu'une bonne assurance d'entreprise n'a jamais été aussi importante ni aussi précieuse qu'en ce moment et qu'il est primordial de bien prendre conscience que les risques sont en train d'évoluer. Nous avons lancé *Zurich HelpPoint*™ pour concentrer tous nos efforts, en tant que Groupe d'assurances mondial, à apporter à nos clients ce dont ils ont besoin, quand ils en ont le plus besoin. C'est bien plus qu'un point de contact ou un site web, c'est un engagement à vous aider.

Tout d'abord, nous pouvons vous aider en vous fournissant des solutions d'assurances soutenues par une situation financière forte et stable. Notre bilan solide, notre démarche financière disciplinée et notre diversification mondiale nous assurent une position forte dans notre secteur.

Ensuite, nous pouvons vous aider grâce à une vision des risques réellement globale. Par exemple, avec l'un de nos outils, le «Global Risk Assessment Module», nous pouvons vous montrer comment les risques sont interconnectés dans le monde et comment ils peuvent influencer vos activités locales.

Enfin, nous pouvons vous aider en gérant votre profil de risques internationaux. Grâce à nos experts dans votre secteur d'activité, nous pouvons identifier les principaux éléments de risque et vous aider à établir des solutions d'assurances capables de les minimiser.

Depuis plus de 135 ans, nous mettons notre dynamisme, notre ouverture sur le monde et notre expertise en assurance au service de nos clients et de notre secteur.

Pour savoir comment nous pouvons commencer à vous rendez-vous sur notre site: www.zurich.com

Parce que pour nous vous êtes importants.

ZURICH®

Because change happenz®

Because change happenz®, Zurich®, et *Zurich HelpPoint*™ sont des marques déposées de Zurich Compagnie d'Assurances SA.

Le dollar américain continuera de régner

Monnaie. Aucune autre devise ne peut remplacer à moyen terme le billet vert comme principale devise de réserve.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Le dollar américain a beau avoir touché à la mi-novembre un creux de 15 mois par rapport aux autres principales monnaies, loin est le jour où il sera remplacé comme devise de réserve mondiale auprès des banques centrales, disent plusieurs analystes.

Depuis la crise financière, plusieurs observateurs ont remis en cause la suprématie du dollar, en premier lieu les dirigeants chinois, qui réclament une nouvelle devise de réserve.

Voici pourquoi cela n'arrivera pas à court terme.

Le yuan chinois n'est pas convertible

Peu importe où vous vous trouvez dans le monde, vous pouvez échanger facilement des dollars américains contre une autre devise, car il est convertible, comme, du reste, le huard, le yen ou la livre sterling.

Cependant, pour des raisons politiques, le yuan chinois, lui, ne l'est pas. Cela oblige entre autres les entreprises étrangères à réinvestir leurs profits en Chine.

Et même si Beijing rendait le yuan convertible, il faudrait beaucoup de temps avant qu'il y ait suffisamment de yuans en circulation dans le monde pour jouer un rôle de devise de réserve, sans parler de la transparence dont devrait faire preuve le régime communiste. « Je ne vois pas le gouvernement chinois accepter que les milieux financiers internationaux lui fassent subir un examen approfondi de ses politiques monétaires », dit Kishore K. Sakhrani, directeur d'ICS Trust, une société de Hong-Kong qui aide les entreprises à s'établir en Chine.

De plus, aussi dynamiques soient-ils, les marchés financiers chinois ont peu d'envergure, ce qui constitue un autre frein aux ambitions de la Chine, explique Robert C. Fauver, ancien sous-secrétaire d'État américain aux affaires économiques.

« La clé, pour être une devise de réserve, c'est le marché local, dit-il. Les acteurs financiers, y compris les banques centrales, doivent pouvoir sortir leurs actifs d'un pays rapidement sans que cela se sache, pour ne pas éventer leurs stratégies. Pour cela, il faut un marché large et liquide. »

Les handicaps de l'Europe

Quant à l'euro, deuxième devise en importance au monde, il lui manque certains attributs pour déloger le dollar américain, écrivent les experts Jean Pisani-Ferry et Adam Posen, dans *The Euro at Ten: The Next Global Currency ?*

Parmi les facteurs défavorables, les auteurs notent la relative faiblesse du marché financier européen par rapport au marché américain, le manque de coordination des politiques économiques des pays de la zone euro, et le faible potentiel de croissance économique de l'Europe à long terme malgré la taille de son économie.

Benn Steil, *senior fellow* et directeur des politiques économiques internationales au Council on Foreign Relations, un organisme de réflexion américain, croit pour sa part que l'Europe n'est pas prête à faire le sacrifice ultime pour que l'euro devienne la devise de réserve mondiale, soit une perte de compétitivité des produits européens.

64 %

Part du dollar américain dans les réserves mondiales des banques centrales en 2008. L'euro se classait au deuxième rang, à 26,5 %. [Source : FMI]

Si l'euro devenait la devise de référence, la demande mondiale serait plus forte pour cette monnaie, ce qui provoquerait un important déficit du compte courant (le solde des flux monétaires) dans la zone euro.

« Cela ferait bondir la valeur de l'euro par rapport aux autres devises et susciterait la grogne des exportateurs », explique M. Steil.

Reste l'option d'un panier de devises pour remplacer le billet vert comme devise de réserve, comme vient de le proposer le président du Fonds monétaire international (FMI), Dominique Strauss-Kahn. Le FMI jouerait alors le rôle de banque centrale. Mais cette structure serait très difficile à gérer, compte tenu de la complexité des échanges économiques et des marchés financiers internationaux, selon M. Steil. ■

commentaire



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

Les consommateurs doivent être protégés

Une grosse bataille se déroule actuellement à Ottawa, et les consommateurs pourraient en faire les frais. L'affaire est complexe et les enjeux sont importants. L'assiette à partager vaut une douzaine de milliards de dollars.

Il s'agit des audiences du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sur le financement de la programmation télévisée locale. Les positions des parties dans ce dossier sont irréconciliables, ce qui augure une décision difficile à prendre pour le CRTC.

Voyons d'abord quelles sont les parties qui s'affrontent dans ce débat :

1. Les télédiffuseurs conventionnels (comme Radio-Canada, TVA et CTV). Ils soutiennent qu'ils n'ont pas assez de revenus pour financer la programmation locale exigée par le CRTC. CTV a fermé des stations locales, alors que Canwest et Global en ont vendu à des prix dérisoires. Ils veulent recevoir une redevance des distributeurs de signaux, comme c'est le cas pour les chaînes spécialisées.

2. Les distributeurs de signaux par câble (comme Vidéotron, Cogeco, Rogers et Shaw) et par satellite (comme Bell). Ils refusent catégoriquement de payer cette redevance, qui accroîtrait la facture de leurs abonnés. Ce faisant, ils craignent de perdre des clients.

3. Les producteurs de contenu canadien, les artistes et les salariés de cette industrie. Ils veulent produire plus d'émissions de divertissement et d'information et demandent un financement accru de la part des télédiffuseurs et des distributeurs de signaux. Depuis septembre, les télédistributeurs versent 1,5 % de leurs revenus au Fonds pour l'amélioration de la production locale, ce qui représente une somme de 100 millions de dollars par année. Le fait que Radio-Canada et CBC reçoivent une partie de ce pactole fait enrager les chaînes généralistes, qui se trouvent déjà désavantagées par rapport à la télé publique, laquelle est fortement subventionnée et ne paie pas d'impôt.

4. Les consommateurs. Ils doivent souvent payer pour des chaînes qu'ils n'écoutent pas, car ils doivent acheter des bouquets de chaînes assemblés par les distributeurs de signaux. La facture mensuelle moyenne de leurs abonnés a augmenté de 3,57 $, soit de 7,2 %, en 2008.

Voyons maintenant les principaux enjeux de cette bataille épique :

1. Le CRTC doit respecter sa mission qui consiste à s'assurer que les Canadiens aient accès à une vaste gamme d'émissions canadiennes de grande qualité et à des possibilités d'emploi au sein du système de radiodiffusion. Cette programmation doit refléter la créativité et le talent canadien, la nature bilingue et la diversité multiculturelle du pays, et la place qu'y occupent les autochtones.

De plus, comme les ondes appartiennent à la société et qu'elles sont prêtées à des télédiffuseurs à but lucratif, le CRTC doit exiger que ceux-ci produisent des contenus canadiens. Ce principe, que le CRTC prend parfois à la légère (à preuve, le transfert de la licence de TQS sans condition sur le plan de l'information) ne doit pas être négociable.

2. Les revenus des télédiffuseurs généralistes plafonnent. En 2008, ils ont même baissé de 2 % dans les stations de langue anglaise et ont augmenté de 1 % dans les stations francophones. Ils sont victimes d'un transfert des dépenses publicitaires (leur seule source de revenus) vers Internet.

3. Les chaînes spécialisées que le CRTC a autorisées en grand nombre ces dernières années ont réalisé en 2008 des revenus de 2,9 milliards de dollars (G$), en hausse de 8 %, tandis que ceux des télédiffuseurs conventionnels ont atteint 2,1 G$, en baisse de 1,5 %. Ce déséquilibre est injustifiable, compte tenu du fait que les chaînes spécialisées ont des cotes d'écoute insignifiantes.

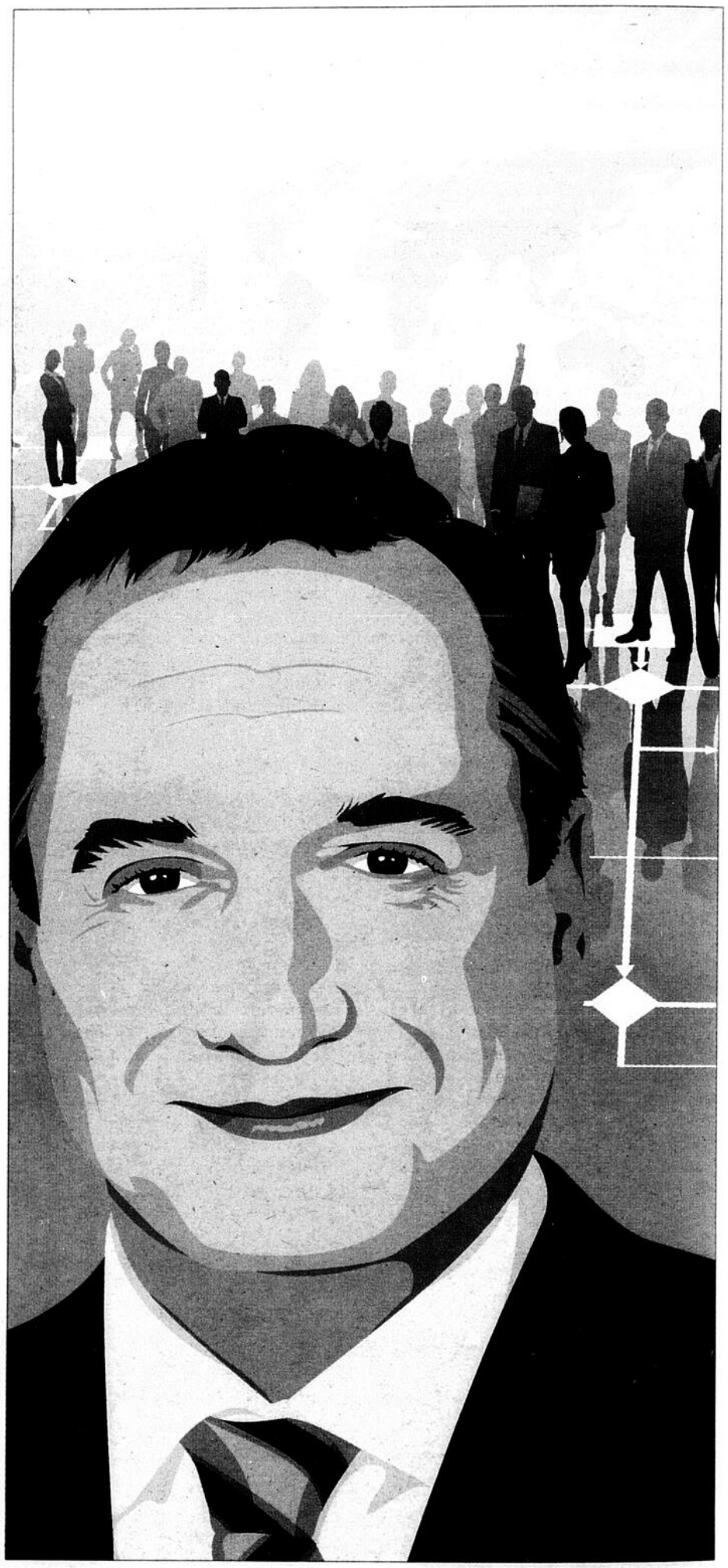
4. Les distributeurs de signaux sont perçus comme les riches du système. Ils ont accru leurs revenus de 10 % à 7 G$ en 2008, mais une part grandissante de ceux-ci viennent d'autres sources (téléphonie, accès Internet, etc.).

Le CRTC devra trancher en fonction des principes suivants : le respect de sa mission, la protection des consommateurs et la reconnaissance du fait qu'il y a un coût à tout produit. Il est donc inévitable qu'il y ait des perdants.

Or, s'il y a lieu de faire reconnaître un prix pour les services obtenus, il importe aussi de donner plus de choix aux consommateurs dans les bouquets qui leur sont offerts. ▮

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

LA GALERIE LES AFFAIRES



[Illustration : Pierre Micho, michoillustrations.com]

RICHARD PAYETTE

Le nouveau président de la Fédération des chambres de commerce du Québec, Richard Payette, a une feuille de route impressionnante. Âgé de 48 ans, il est administrateur et de conseiller au sein de sociétés québécoises. Auparavant, M. Payette a été président et chef de la direction de Raymond Chabot Grant Thornton, un des plus importants cabinets d'experts-comptables au Québec. Diplômé de HEC Montréal, il recevait, en février 2008, le prestigieux titre de Fellow de l'Ordre des comptables agréés pour l'ensemble de ses réalisations et pour son apport à la profession.

J'AIME

Un groupe de réflexion mis sur pied par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain se penchera sur les grands défis de la métropole. Ce groupe est composé de Marcel Côté (Secor), Claude Séguin (CGI), André Boisclair (ex-politicien), André Delisle et Diane Wilhelmy (ex-hauts fonctionnaires), Louis Roquet (nouveau directeur général de la Ville) et Gilles Godbout (ex-sous-ministre), des personnes hautement qualifiées.

JE N'AIME PAS

Interac, un système de paiement appartenant aux institutions financières, songe à se convertir en société à but lucratif. C'est une conséquence de l'introduction au Canada d'une carte de débit par MasterCard. Visa s'apprête à faire de même. MasterCard et Visa, un duopole, exigent déjà des frais exorbitants sur leurs cartes de crédit. Si Ottawa ne fait rien, on verra bientôt apparaître des frais analogues sur les cartes débit.

tendances

Georges Marciano accumule les propriétés à Montréal p. 12

La grippe aura peu d'effet sur l'économie p. 14

De nouvelles pistes pour enrayer le piratage de la musique en ligne p. 16





[Photo : Gilles Delisle]

La citation

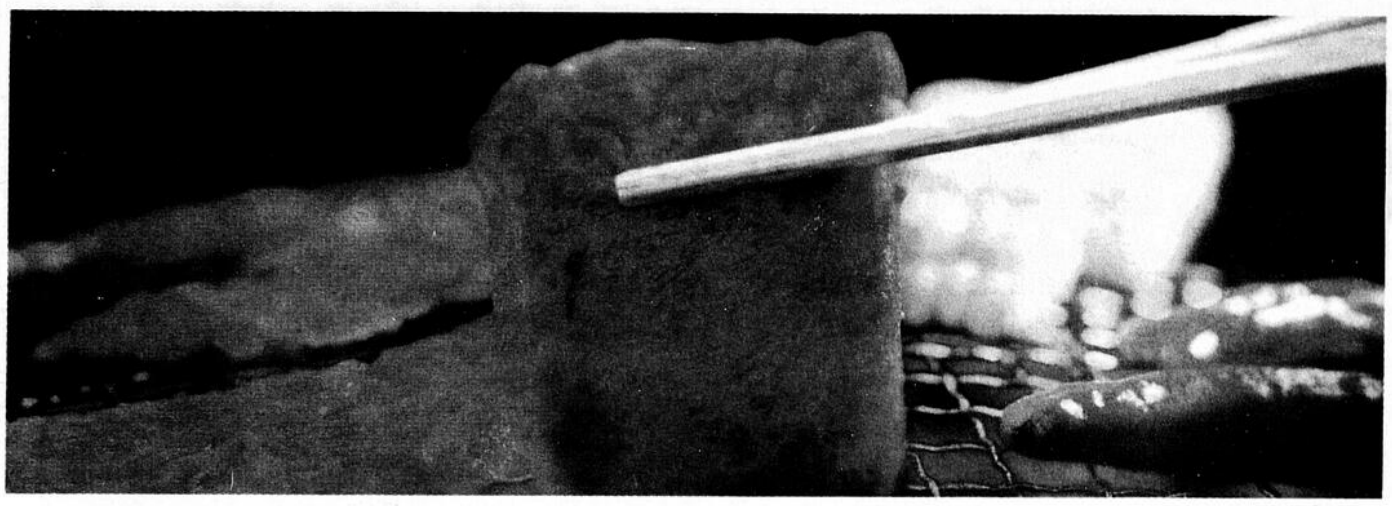
« La Caisse n'a plus à faire le choix entre rendement et contribution économique au Québec. Les deux vont ensemble. La Caisse peut générer du rendement en investissant au Québec. »

– Michael Sabia, président, Caisse de dépôt et placement du Québec. L'institution prépare un plan pour investir davantage dans les entreprises d'ici.

L'outil techno

Le meilleur de Google Docs dans Microsoft Office

La suite bureautique en ligne Google Docs permet à plusieurs utilisateurs de travailler en même temps sur un même document. DocVerse (www.docverse.com) intègre cette fonction aux logiciels de la suite Office de Microsoft. On clique sur le bouton DocVerse de la barre d'outils d'Office afin d'inviter des collaborateurs à modifier un même document en direct. Gratuit, le plugiciel DocVerse permet à un seul utilisateur d'inviter autant de collaborateurs qu'il le souhaite pour un maximum de dix documents, au-delà de quoi des frais mensuels variant de 6 à 100 dollars américains sont exigés.



Le bœuf transformé à l'usine Levinoff-Colbex, de Saint-Cyrille-de-Wendover, se retrouvera au menu des restaurants Yakiniku. [Photo : iStockphoto]

Les producteurs québécois de bœuf percent le marché japonais

Commerce international. Une importante chaîne de restaurants nipponne a choisi la viande de l'usine d'abattage Levinoff-Colbex, de Saint-Cyrille-de-Wendover.

par Christine Deslandes > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

C'est à Saint-Cyrille-de-Wendover, près de Drummondville, que l'importateur japonais Zénsho a trouvé le meilleur bœuf au monde. L'entreprise, qui vient de signer une entente avec l'usine d'abattage et de transformation de bovins Levinoff-Colbex, a tourné le dos à l'Australie, à l'Alberta et à l'Ouest américain.

Cette entente est la première de ce genre pour un producteur affilié à la Fédération des producteurs de bovins du Québec. « Nos critères de sélection étaient la sécurité alimentaire, la qualité et le coût », dit Naoki Fujita, porte-parole de Zénsho. La qualité du bœuf québécois est assurée dès sa naissance. « Le système de traçabilité de la province est un des meilleurs du monde. Il permet d'établir les origines de l'animal, son passé génétique et son âge », dit Sonia Dumont, responsable des communications à la Fédération des producteurs de bovins du Québec, à qui appartient l'usine.

L'usine du Centre-du-Québec emploie également des pratiques d'abattage qui réduisent les risques de contamination des aliments.

Le 2 octobre dernier, les premiers bovins ont été abattus et découpés. Environ 200 bêtes par semaine seront ainsi transformées. La viande québécoise se retrouvera au menu des grillades Yakiniku, Zénsho étant propriétaire de 3 900 restaurants nippons.

Ce contrat ouvre une filière bovine au Québec. Ses retombées sont positives tant pour les éleveurs que pour les transformateurs. « Nous avons créé 19 emplois à l'abattoir », dit Jean-Guy Dubé, chef des opérations de Levinoff-Colbex. La demande pourrait exploser si les Japonais craquent pour le bœuf québécois. ▮



Georges Marciano, collectionneur d'immeubles, navigue en eaux troubles

Portrait. Ce nouveau venu de l'immobilier montréalais a acheté 18 immeubles depuis 2006. Mais d'anciens employés demandent sa mise en faillite : il risque de perdre ses édifices prestigieux du Vieux-Montréal.

par Hugo Joncas > hugo.joncas@transcontinental.ca

Fondateur de Guess Jeans et candidat indépendant au poste de gouverneur de la Californie pour 2010, Georges Marciano aime les beaux tableaux, les bijoux et les voitures de luxe.

Depuis 2006, il collectionne même les immeubles de prestige dans le Vieux-Montréal. L'homme d'affaires en a acheté pour un peu plus de 80 millions de dollars. Mais l'ancien magnat du jean délavé a de graves ennuis avec la justice américaine. Un jury californien l'a condamné l'été dernier à verser 260 millions de dollars américains à d'anciens employés pour diffamation et souffrances morales. Certains d'entre eux ont demandé sa mise en faillite en octobre. Portrait d'un nouveau venu de l'immobilier montréalais... qui risque de tout perdre.

Au 507, Place-d'Armes, des échantillons de moquette traînent sur le sol du neuvième étage. Georges Marciano a acheté le vénérable gratte-ciel du Vieux-Montréal en septembre 2008 pour 22 millions de dollars, et il met le décor au goût du jour. Des tableaux posés par terre attendent d'être accrochés.

« Il n'y a que moi qui puisse donner une âme à ce *building* avec ma passion », nous a dit le Marseillais d'origine, dans un bon français émaillé d'anglais, lorsque nous l'avons rencontré le 29 octobre dernier. « Il est aussi beau que l'Empire State Building; je ferai tout pour qu'il soit aussi connu ! »

Construit entre 1929 et 1931, l'édifice art déco de 23 étages est la pièce maîtresse du portefeuille immobilier de Georges Marciano. Dix-huit immeubles, tous situés dans le secteur protégé de l'arrondissement historique de Montréal, entre le fleuve Saint-Laurent et les rues McGill, Saint-Antoine et Berri.

Fondateur de Guess Jeans en 1981, M. Marciano a vendu sa participation restante de l'entreprise à ses frères en 1993. Il s'est tourné vers la métropole québécoise en 2008 après avoir vendu ses immeubles de Beverly Hills, empochant de considérables profits. « Je cherchais un peu partout un marché où il n'y avait pas eu de surinflation, dit l'amateur de beaux immeubles. J'ai alors vu une annonce pour le 281, rue Saint-Paul Ouest. »

Un jury de la cour supérieure de Californie a condamné Georges Marciano à verser 260 millions de dollars américains en dommages-intérêts à d'anciens employés, une décision qu'il conteste.

L'homme d'affaires l'a acheté sans hésiter et est tombé sous le charme de l'*Old Montreal*.



Georges Marciano, photographié en septembre 1998. [Photo : *Los Angeles Times*, Paul Morse. Copyright 2009, publiée avec permission]

D'anciens employés demandent sa faillite

L'homme d'affaires se dit toujours intéressé à réaliser des acquisitions à Montréal, où il se trouve depuis plus de deux mois. Mais le 320, rue Notre-Dame Est, acquis en juin, pourrait être sa dernière. Le 27 octobre, trois de ses anciens employés ont demandé à la justice fédérale américaine de forcer la faillite de M. Marciano, ce qui aurait pour conséquence de le rendre insolvable.

Un jury de la cour supérieure de Californie l'a condamné l'été dernier à verser 260 millions de dollars américains en dommages-intérêts à six anciens employés et des proches de l'un d'entre eux pour diffamation et graves souffrances morales (*severe emotional distress*). Le procès défraie la manchette des pages mondaines à Los Angeles.

L'homme d'affaires a fait témoigner son comptable au procès. Ce dernier assure que son patron n'est pas en mesure de payer une telle somme. « J'estime la fortune personnelle de M. Marciano à environ 175 millions de dollars », dit la déclaration.

Chose certaine, l'homme d'affaires refuse de se conformer au jugement. « Ils n'auront pas un sou », dit M. Marciano, qui appelle de sa condamnation. Il refuse de signer une obligation qui l'engagerait à payer s'il perd de nouveau. Du coup, trois des anciens employés ayant obtenu des jugements contre lui demandent sa mise en faillite forcée. M. Marciano leur doit 95,3 millions au total, mais si les procédures vont de l'avant, le tribunal des faillites devra tenter de contenter les huit personnes qui ont obtenu gain de cause contre lui, pour un montant total d'au moins 260 millions.

Les audiences devraient commencer d'ici « deux à quatre mois », dit Bradley Brook, avocat des trois anciens employés ayant présenté la requête au tribunal des faillites.

Rex Parris, un autre avocat des anciens employés de M. Marciano que nous avons contacté, ignorait que celui-ci possédait des actifs à Montréal. « Nous allons certainement tenter de saisir ces immeubles », a-t-il avancé.

Si le tribunal américain prononce la faillite de l'homme d'affaires et vise ses beaux édifices montréalais, « le jugement pourrait être reconnu sans trop de difficultés au Canada », dit Bernard Boucher, directeur du groupe de restructuration et d'insolvabilité du cabinet ▸

Un premier contact cordial

Le 29 octobre, Georges Marciano nous a invités dans ses bureaux du 507, Place-d'Armes pour une entrevue. Les discussions, cordiales, ont duré plus d'une heure. M. Marciano s'est même prêté à une séance de photos. L'entrevue a porté sur ses achats à Montréal et sur ses mésaventures judiciaires aux États-Unis.

Les Affaires a ensuite appelé ses avocats pour en savoir plus sur ses problèmes avec la justice. Sans succès : deux n'ont pas rendu nos appels; deux autres ont répondu qu'ils devaient d'abord consulter leur client.

Le 3 novembre, M. Marciano appelle, promet une rencontre avec ses avocats le jour suivant. Mais le lendemain, le journal reçoit plutôt une mise en demeure d'un cinquième avocat, Marc Rubin, du cabinet De Grandpré Chait, de Montréal. Après avoir accordé une entrevue en personne, M. Marciano somme le journaliste et l'hebdomadaire de ne rien publier à son sujet.

Puis, le même jour, son courtier Michel Bensmihen rappelle pour dire qu'il n'y aura pas de rencontre avec les avocats. « M. Marciano est occupé par tellement d'affaires qu'il ne peut pas. On vous a donné le numéro d'un avocat en entrevue, contentez-vous de celui-là. »

Quelques heures plus tard, une relationniste de Burson-Marsteller, une des plus grandes firmes de relations publiques au monde, joint le journal. La relationniste veut s'assurer que *Les Affaires* a toutes les informations nécessaires, dit-elle. « La position a toujours été qu'il n'a rien à cacher », assure Julie Vallese. Elle ignorait que son client contestait notre droit de publication. Depuis, plus rien. **H. Joncas**

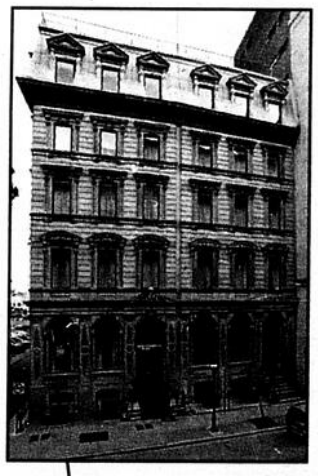
« Je pensais avoir tout vu, mais je n'avais pas vu le Vieux-Port, la Place Jacques-Cartier... *My God*, c'est tellement beau ! »

Georges Marciano collectionne les immeubles de prestige dans le Vieux-Montréal. L'homme d'affaires en a acheté 18 pour un peu plus de 80 millions de dollars depuis 2006.

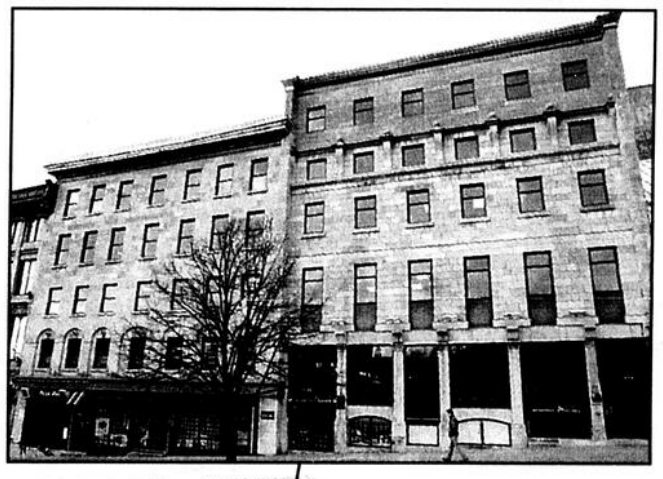
Cet hôtel XIX[e] siècle de style Second Empire est une des dernières acquisitions de Georges Marciano. Celui-ci a acheté en avril dernier l'établissement quatre étoiles du 266, rue Saint-Jacques, pour 8,89 millions de dollars. Ancien siège social de la Banque d'épargne, il a été construit à partir de 1870.

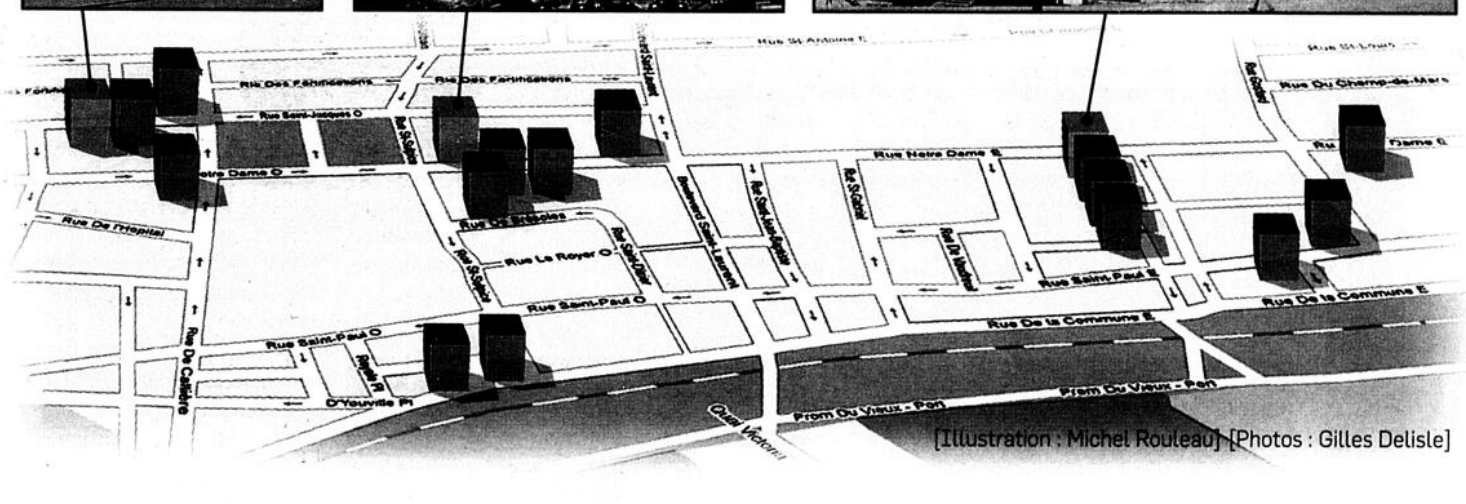
Le 507, Place-d'Armes est le joyau du portefeuille de Georges Marciano à Montréal. Aussi appelé « édifice Aldred », cet immeuble de 23 étages a été construit entre 1929 et 1931 et abrite entre autres le siège social de Léger Marketing. M. Marciano l'a payé 22 millions de dollars.

En tant qu'investisseur immobilier, Georges Marciano sait ce qu'il veut. « C'est la beauté des édifices qui compte », dit-il. Ses acquisitions sont très concentrées dans des secteurs précis du Vieux-Montréal, comme à la place Jacques-Cartier, où il a acheté pour 13 millions de dollars d'immeubles. Parmi ceux-ci, les 444 à 454, place Jacques-Cartier, sa deuxième acquisition en importance, d'un montant de 9,1 millions.









[Illustration : Michel Rouleau] [Photos : Gilles Delisle]

Le marché absorberait facilement ses propriétés

Georges Marciano sera peut-être forcé de liquider son portefeuille immobilier du Vieux-Montréal, d'une valeur d'un peu plus de 80 millions de dollars. Ça fera beaucoup de belles occasions pour ceux qui, comme le fondateur de Guess Jeans, apprécient les beaux édifices patrimoniaux.

Georges Coulombe, qui détient plusieurs immeubles dans le même quartier, reste à l'affût. « Je ne souhaite à personne de faire faillite, mais ça va peut-être donner un peu d'occasions de réaliser des transactions dans le Vieux-Montréal. En ce moment, il n'y a plus vraiment moyen », dit-il.

Chez Altus, l'évaluateur Michel Bouchard croit qu'une vente forcée des 18 immeubles de M. Marciano aurait peu d'effet sur les prix dans le quartier. « Le tribunal devrait demander une évaluation à la juste valeur marchande, dit-il. Normalement, ça ne devrait pas se vendre au rabais. »

Selon Devencore, le taux d'inoccupation dans le Vieux-Montréal est de seulement 2,5 %, le plus faible parmi les quartiers de la métropole. **H. Joncas**

350 000

Superficie totale, en pieds carrés, des immeubles détenus par Georges Mariciano, selon son courtier, Michel Bensmihen, de Cushman & Wakefield LePage.

▸ Blakes, à Montréal. En principe, rien n'empêcherait alors les anciens employés de M. Marciano de faire liquider son portefeuille d'immeubles, payé 80 millions de dollars canadiens, selon M[e] Boucher.

Une véritable saga judiciaire

Justice. Le fondateur de Guess Jeans est en appel d'une sentence et poursuit le fisc américain.

Une capacité d'emprunt compromise

Nous avons téléphoné à cinq avocats qui représentent M. Marciano. Ceux qui nous ont rappelé ont refusé de commenter la cause.

« Je refuse de faire faillite », dit cependant le principal intéressé, âgé de 62 ans. Selon lui, ses ennemis tentent de faire dérailler sa campagne pour le poste de gouverneur de la Californie. « Vous êtes obligé de vous retirer si vous êtes en faillite, dit-il. Parmi ceux qui me poursuivent, il y en a énormément qui font de la politique... Ça va un peu trop loin ! »

Quoi qu'il en soit, M. Marciano pourra difficilement emprunter de nouveau, comme il le souhaite, afin de rénover ses immeubles montréalais, selon Robert St-Pierre, vice-président adjoint pour le Québec à la Financière First National. « Pour moi, il serait hors de question de lui accorder un financement, et je ne verrais pas une institution lui accorder un prêt. »

En mai, M. Marciano a d'ailleurs contracté deux hypothèques commerciales d'une valeur totale de 11,5 millions auprès de la Banque Royale. « Pas de commentaire », dit la banquière responsable du prêt.

Un jury californien a condamné Georges Marciano à payer 260 millions de dollars américains à huit personnes, dont six anciens employés de sa société immobilière.

Comment l'homme d'affaires en est-il arrivé là ? En les accusant de lui avoir volé des papiers d'identité et l'équivalent de plus de 400 millions de dollars américains, y compris des tableaux.

Les anciens employés ont répliqué par une contre-poursuite, et gagné. Selon le jugement, M. Marciano les a non seulement accusés à tort, mais a également mené une campagne d'intimidation et de dénigrement à leur endroit. Il aurait notamment utilisé le site Internet de sa campagne pour le poste de gouverneur afin de nuire à leur réputation.

La juge Elizabeth White n'est pas tendre envers le fondateur de la multinationale Guess Jeans. « Il ne veut pas jouer franc jeu » (« *He does not care to play fair* »), a-t-elle dit lors des audiences. Elle souligne que, la plupart du temps, l'homme d'affaires ne se présentait pas en cour au moment où il devait témoigner.

Selon la juge, il n'a pas déposé de preuve véritable, mais plutôt une imposante « documentation non pertinente, dépourvue de sens, qui relève de la paranoïa et de l'illusion ». Par exemple, il a fait livrer 106 000 pages de documents, 70 à 80 disques compacts et deux disques durs à l'un des avocats de la partie adverse, selon la transcription des audiences. M. Marciano et ses avocats se sont même vus retirer le droit de plaider leur cause devant la juge pour mauvaise conduite (« *misconduct* »).

En attendant les audiences sur sa mise en faillite, M. Marciano appelle de sa condamnation et poursuit la juge Elizabeth White. Il l'accuse d'antisémitisme pour l'avoir condamné, sur son site de campagne. « Je ferai tout pour qu'elle aille en prison », a-t-il déclaré en entrevue.

Il poursuit le fisc

M. Marciano a également intenté des recours contre l'Internal Revenue Service, a confié le fondateur de Guess Jeans à *Les Affaires*. Il veut forcer l'agence gouvernementale américaine à éplucher ses comptes. M. Marciano croit que l'administration lui envoie des remboursements d'impôt en trop à cause de la fraude dont il se dit victime.

Pour cette croisade, il a embauché un personnage controversé : Scott Bloch. C'est l'ancien patron du United States Office of Special Counsel, un organisme indépendant censé protéger les employés fédéraux qui dénoncent des abus dans l'appareil gouvernemental.

Nommé à ce poste par George W. Bush, M. Bloch a été démis par la Maison-Blanche il y a un an. Une enquête est en cours à son sujet : l'avocat est soupçonné d'avoir fait disparaître des fichiers informatiques. Selon la presse, ses critiques croient qu'il tentait ainsi d'étouffer certaines plaintes adressées à son bureau et visant l'appareil gouvernemental.

Mais s'il reçoit un jour de l'argent en gagnant l'une ou l'autre de ces causes, Georges Marciano ne gardera rien pour lui, assure-t-il en entrevue. « Ce n'est pas pour la *money* : de toute façon, tout ça ira aux pauvres. » **H. Joncas**

La grippe aura peu d'effet sur l'économie

Analyse. À moins d'une catastrophe, la pandémie de H1N1 retranchera moins de 1 point à la croissance du PIB, selon la TD.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Si la grippe A (H1N1) chambarde le quotidien des parents et des entreprises, elle ne perturbera pas l'économie canadienne en 2009-2010, selon la Banque TD.

James Marple, économiste à la TD, évalue que la pandémie pourrait avoir un effet négatif de 0,4 à 0,8 point de pourcentage sur la croissance du PIB canadien. Aux États-Unis aussi, l'impact sera inférieur à 1 %, selon les experts sondés par Bloomberg.

Mais si le Canada devait connaître à nouveau une situation catastrophique similaire à celle de la grippe espagnole en 1918-1919 – un scénario très peu probable, selon la TD –, l'effet sur l'économie serait alors de l'ordre de 1,3 à 2,8 points.

Retombées négligeables sur les heures travaillées

Dans le premier scénario (un faible impact), M. Marple postule que la grippe H1N1 aura sensiblement le même effet que la grippe asiatique, en 1957, et la grippe de Hong-Kong, en 1968.

Le virus pourrait rendre malade jusqu'à 30 % de la population, mais le taux de mortalité demeurerait bas, de sorte que l'impact serait négligeable sur le nombre total d'heures travaillées. « Pour la majorité des personnes infectées, il est raisonnable de s'attendre à ce que les symptômes ne se manifestent pas plus d'une semaine », note James Marple.

Si 30 % des gens sont malades, leur absence aura un impact de 0,6 % sur le nombre d'heures travaillées.

M. Marple ne s'est pas penché sur l'impact de la grippe sur les Jeux olympiques de Vancouver à l'hiver 2010. Mais selon lui, il y aura une incidence sur le tourisme et la présence des spectateurs aux compétitions. « L'impact sur l'économie sera toutefois minime », dit-il.

Effets limités sur la consommation

Dans le cas d'une pandémie modeste, l'expérience des grippes asiatique et de Hong-Kong est très instructive, selon la TD.

En 1968, aux États-Unis, la pandémie n'avait pas eu d'effet important sur les dépenses de consommation.

Le portrait était moins rose lors de l'épisode SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère), qui avait particulièrement frappé l'Ontario en 2003. Ce nouveau virus avait eu un effet important sur plusieurs secteurs au pays, en particulier celui du transport aérien. « Au second trimestre de 2003, le PIB s'était contracté de 0,5 %, déclin attribuable en partie au SRAS », rappelle James Marple.

D'autres facteurs pesaient sur l'économie canadienne, comme l'appréciation du huard par rapport au dollar américain.

Transat joue de prudence

Les transporteurs ont tiré des leçons de l'épisode du SRAS. Air Transat a renforcé ses mesures de précaution à bord de ses appareils. La société montréalaise n'est pas encore en mesure d'évaluer l'impact de la grippe sur ses finances. « Et même là, il sera difficile de séparer les effets liés à la conjoncture économique de ceux attribuables à la grippe », dit le porte-parole Jacques Bouchard.

Transat joue néanmoins de prudence. Elle a recueilli en septembre 63 millions de dollars par l'entremise d'une émission d'actions. Cette somme aidera Transat à faire face à un événement externe, comme la pandémie de la grippe A (H1N1), nous avait expliqué Jean-Marc Eustache, président de l'entreprise, au début octobre.

Par ailleurs, la pandémie favorisera quelque peu le commerce électronique durant le magasinage des Fêtes, selon Jean-François Ouellet, professeur de marketing à HEC Montréal. Le magasinage en ligne durant les Fêtes progresse d'environ 30 % par année en Amérique du Nord depuis deux ou trois ans. ■

50

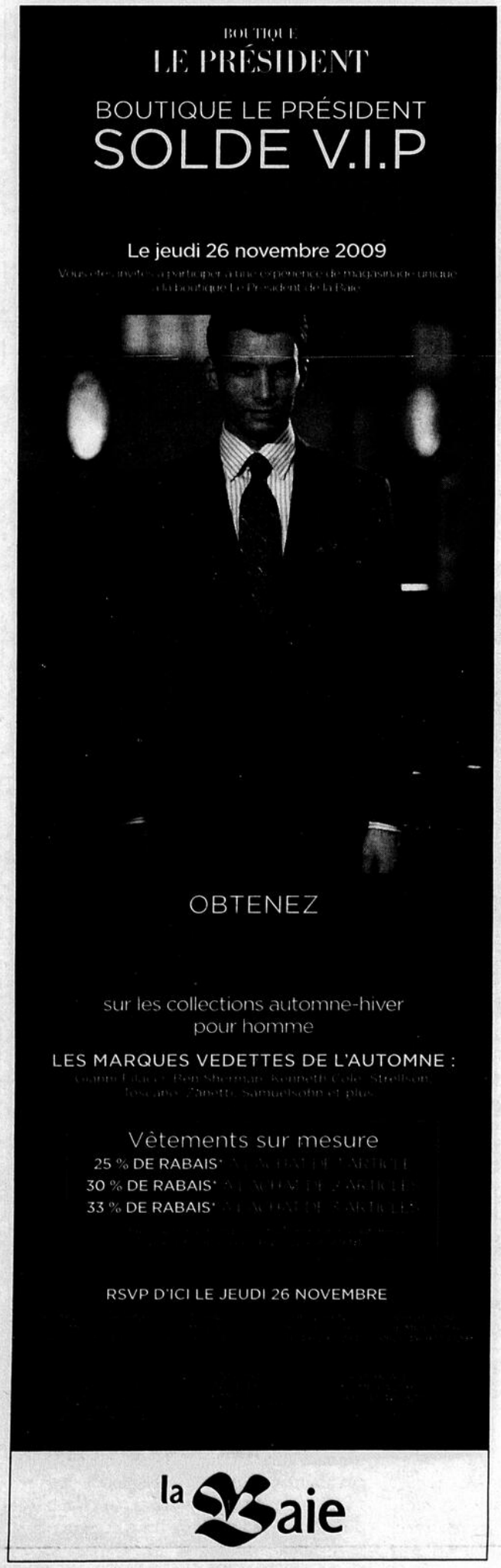
Millions de personnes sont mortes de la grippe espagnole en 1918-1919, soit 3 % de la population mondiale. Près de 30 % de la population avait été infectée, un taux semblable à celui que pourrait atteindre la grippe A (H1N1).
Mais en 1918-1919, il n'y avait pas d'antibiotiques, les conditions d'hygiène étaient beaucoup moins développées qu'aujourd'hui, et les services de santé publique disposaient de peu de ressources.

[Source : Organisation mondiale de la santé]

Une analyse beaucoup plus sombre

La firme américaine Challenger, Gray & Christmas est beaucoup moins optimiste que la Banque TD en ce qui a trait aux retombées de la grippe A (H1N1). La propagation du virus pourrait carrément faire dérailler la reprise économique qui se pointe.

« Non seulement une importante pandémie augmenterait le taux d'absentéisme dans les entreprises, mais elle hypothéquerait aussi une économie déjà anémique, en entravant les voyages d'affaires et le déplacement des consommateurs inquiets de se retrouver dans les endroits publics », dit le président du cabinet, John A. Challenger. **F.N.**





PRÉSENTENT LE COLLOQUE :

SPECTRE 2010

DES EXPERTS PRÉSENTERONT LES GRANDES TENDANCES DANS LES DOMAINES **POLITIQUE, ÉCONOMIQUE, TECHNOLOGIQUE** ET **ÉNERGÉTIQUE** QUI AURONT UN IMPACT SUR LES ENTREPRENEURS QUÉBÉCOIS EN 2010.

TROIS TÉMOINS EN DÉBATTRONT


Marcel Côté
Associé fondateur, SECOR


Jean-François Lisée
Directeur exécutif, CÉRIUM


René Vézina
Chroniqueur, Les Affaires

AVEC LA PARTICIPATION DE :


Jean-Marc Léger
Président, Léger Marketing
Présentation du bilan Indice de confiance des PME du Fonds de solidarité FTQ pour l'année 2009

Le 4 décembre 2009

7 h 30 accueil, café et viennoiseries
8 h 30 à 12 h colloque

Prix 125 $ par billet, plus taxes
Lieu HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine
Montréal H3T 2A7
514 340 5673

www.hec.ca/cadresetdirigeants/colloques

EN BREF

1,6 %

Taux de croissance annuelle de l'économie canadienne entre 2009 et 2012, selon les prévisions des économistes de la Banque TD. Il s'agit d'une croissance anémique si on considère que l'économie canadienne a crû en moyenne de 3 % par année au cours des 20 dernières années.



« Si on est confronté à de hauts taux de chômage à grande échelle, les dirigeants politiques seront sous pression et, malheureusement, seront tentés de dresser des barrières. »

– Robert Zoellick, président de la Banque mondiale, qui craint qu'un chômage élevé dans les pays développés favorise de nouvelles mesures protectionnistes.

Un spectacle en soi.

L'**Enclave 2010 de Buick**. Jusqu'à huit passagers aux premières loges. De plus, il est couvert par la meilleure protection au pays : la garantie de 5 ans ou 160 000 km sur les composants du groupe motopropulseur, l'assistance routière et le transport de courtoisie[1]. Et si vous n'êtes pas entièrement satisfait, nous le reprendrons grâce à notre garantie de satisfaction 60 jours[2]. Mettez-nous à l'épreuve, et que le meilleur gagne. Visitez buick.ca.



Enclave de Buick

BUICK

QUE LE MEILLEUR GAGNE.

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

vancouver 2010

BUICK VÉHICULE OFFICIEL*

De nouvelles pistes pour enrayer le piratage de musique en ligne

Droit d'auteur. Les fournisseurs d'accès Internet abandonnent les poursuites judiciaires et optent pour une réponse graduelle.

The Economist

La lutte contre le piratage de musique en ligne change de cap, mais l'industrie mettra encore bien du temps avant de renouer avec la croissance.

La musique a été le premier secteur média à être frappé par le piratage, dont elle a grandement souffert. Toutefois, le combat contre le piratage musical est sur une bien meilleure voie qu'il ne l'a jamais été depuis l'apparition, il y a dix ans, du service de partage de fichiers Napster.

La dernière décennie a été cruelle. Dans plusieurs pays, les ventes de disques au détail ont chuté de plus du tiers. Même iTunes, la populaire boutique d'Apple, est à peine plus qu'un service de niche : 95 % des téléchargements sont illégaux, selon la Fédération internationale de l'industrie phonographique.



La boutique iTunes, d'Apple, est à peine plus qu'un service de niche : 95 % des téléchargements sont illégaux, selon la Fédération internationale de l'industrie phonographique. [Photo : Bloomberg News]

Des solutions efficaces

L'industrie musicale a trouvé deux solutions adéquates pour enrayer le piratage. La première consiste à brandir un bâton plus menaçant. La plupart des pays ont pratiquement cessé de poursuivre les internautes qui téléchargent des fichiers protégés par le droit d'auteur.

L'approche désormais privilégiée est qualifiée de « réponse proportionnelle ». Les internautes soupçonnés de faire le commerce illégal de fichiers numériques reçoivent des avertissements de la part de leur fournisseur d'accès Internet (FAI). S'ils continuent, le FAI pourra ralentir le débit de leur connexion, voire interrompre celle-ci.

Des lois prévoyant ce type de mesures proportionnelles ont été adoptées le printemps dernier à Taïwan et en Corée du Sud.

La plupart des pays industrialisés débattent de lois semblables. Et même quand ils ne le font pas, comme c'est le cas des États-Unis, les FAI collaborent discrètement avec l'industrie musicale pour parvenir aux mêmes fins.

L'Allemagne, un modèle

L'Allemagne fait figure d'exception grâce à un système judiciaire abordable et efficace qui a permis le dépôt de quelque 100 000 poursuites.

La part des internautes allemands qui s'adonnent au partage illégal de fichiers a chuté depuis deux ans et s'est établie à 6 %, selon Jupiter Research, soit la proportion la plus faible parmi les grands pays européens.

Autre changement important : dorénavant, les associations de l'industrie musicale parlent davantage de solutions de rechange que de poursuites judiciaires pour contrer le piratage. Au cours de la dernière année, on a assisté à l'expansion rapide des services de musique numérique qui adhèrent au consensus de l'après-Napster voulant que la musique devrait être gratuite ou à tout le moins en avoir l'apparence.

Par exemple, Google permet la lecture en continu de fichiers musicaux à partir de sa page de recherche aux États-Unis. ■



Des solutions de rechange au piratage de fichiers

Spotify est une solution de rechange au partage illégal de fichiers musicaux. Téléchargé sur six millions d'ordinateurs en Europe, ce service permet d'écouter en continu et sans frais des fichiers musicaux interrompus par de brèves pauses publicitaires.

Les consommateurs peuvent, en échange d'un abonnement mensuel, bloquer la diffusion de pubs ou installer l'application sur un appareil mobile. Spotify a d'abord fait sa marque en Suède.

Les efforts déployés par des fournisseurs d'accès Internet comme Virgin, en Grande-Bretagne, pour vendre des abonnements combinant large bande et musique pourraient avoir une certaine efficacité pour contrer le piratage. Les factures d'accès Internet sont souvent acquittées par des parents susceptibles de vouloir soustraire leurs enfants à la tentation d'utiliser des services de partage de fichiers. De tels contrats devraient aussi inciter les fournisseurs d'accès Internet (FAI) à s'investir plus activement dans la lutte contre cette pratique.

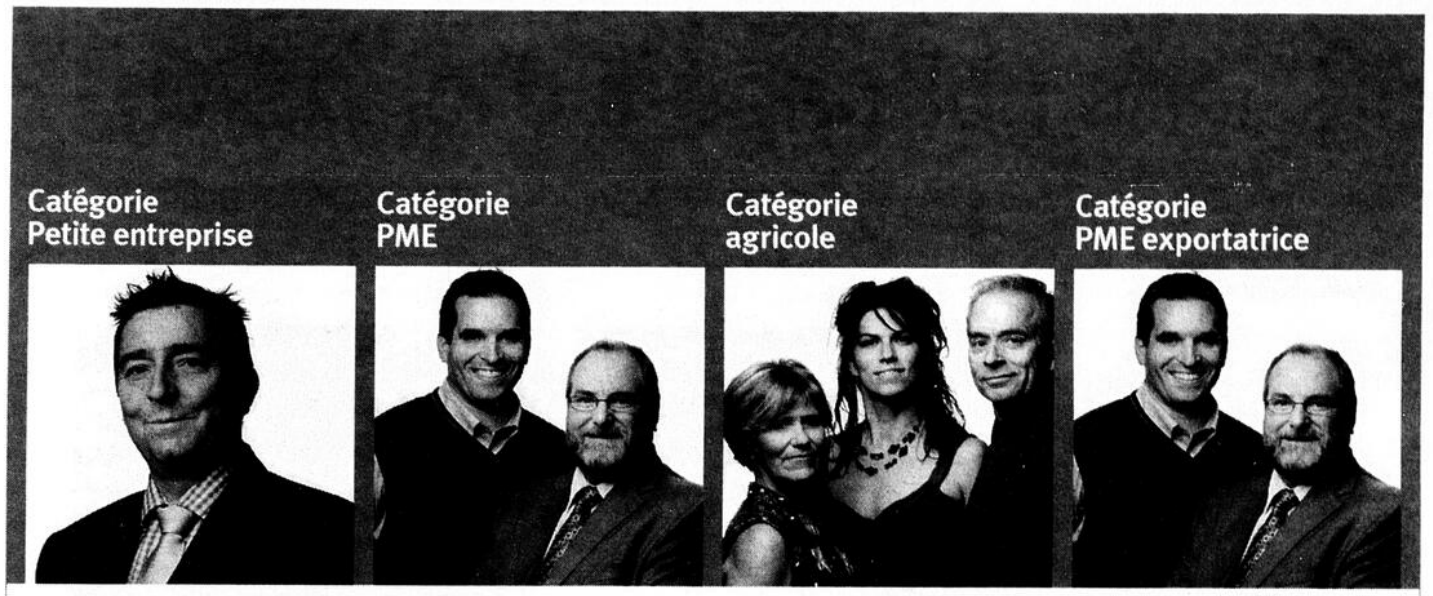
La société danoise de télécommunications TDC propose pour sa part plus de 5 millions de chansons. Quelque 120 millions de fichiers ont été téléchargés jusqu'ici. Chaque fichier s'autodétruit peu après l'expiration de l'abonnement.

Un modèle payant

L'industrie de la musique n'est pas près de renouer avec la croissance. En effet, elle tire plus de la moitié de ses recettes de la plupart des marchés de la vente de CD, un format en perte de vitesse. Les nouvelles entreprises devront convaincre les internautes qui font du téléchargement gratuit de s'abonner à leurs services si elles veulent survivre et commencer à générer un flux de revenus raisonnables pour les producteurs de disques et les artistes.

Le piratage de fichiers sévissait bien avant l'apparition des pratiques de partage, dit John Kennedy, président de la Fédération internationale de l'industrie phonographique. L'objectif n'est pas de l'éradiquer, mais de convaincre les consommateurs d'utiliser des services légitimes. Ce qui semble être en voie de se produire.

The Economist



Or

Laboratoires Bug Tracker inc.
Montréal
Antoine Carre,
président

Mecfor inc.
Chicoutimi
Dominique de la Sablonnière,
contrôleur
André Martel,
vice-président, directeur général

Ferme Desmartin inc.
Saint-Denis-sur-Richelieu
Lucie Brunelle-Martin, Susie Martin, Gilles Martin et Dominic Martin
copropriétaires

Mecfor inc.
Chicoutimi
Dominique de la Sablonnière,
contrôleur
André Martel,
vice-président, directeur général

Argent

Solarium Optimum inc.
Bois-des-Filion
Martial Therrien,
président

Sogetel inc.
Nicolet
Alain Duhaime,
président

Ferme Daniel Dufresne & Fils inc.
Saint-Félix-de-Valois
Daniel Dufresne,
président

Alu-Rex inc.
Charny
Guy Brochu,
président

Bronze

Dracon Automatisation
Lévis
Jacques Bélanger,
président

Airex industries inc.
Montréal
Guy Prud'homme, ing.,
président

Ferme Miclerc inc.
Notre-Dame-du-Lac
Esdras Leclerc,
président

Distribution Laurent Leblanc inc.
Saint-Jean-sur-Richelieu
Laurent Leblanc,
président

ET ACTION !

Bravo aux lauréats provinciaux !

Année après année, le dynamisme des entrepreneurs québécois contribue à l'essor économique de la province. La Banque Nationale est fière de souligner la vision de ces entreprises qui méritent toute notre admiration.

Félicitations aux lauréats provinciaux de la 16e édition des Prix PME Banque Nationale.

PRIX PME BANQUE NATIONALE

TVA LA PRESSE leSoleil Deloitte. IBM Bell EDC De la Terre à la Table

BANQUE NATIONALE
GROUPE FINANCIER

« Il faut réduire de 80 % nos émissions polluantes d'ici 2020 »

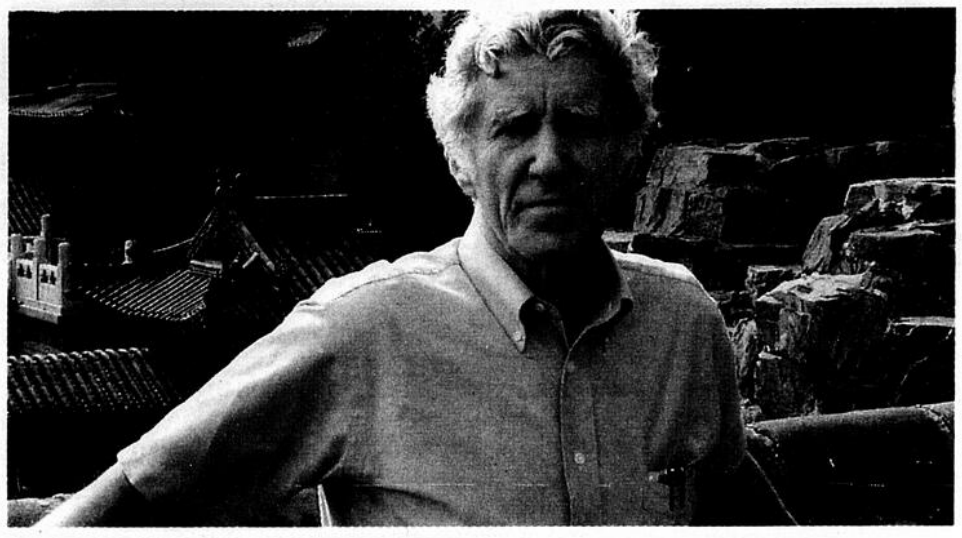
Lester R. Brown. L'environnementaliste affirme que les entreprises et les gouvernements peuvent y parvenir en augmentant l'efficacité énergétique.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Présenté par le *Washington Post* comme « l'un des penseurs les plus influents au monde », l'agroéconomiste et l'analyste environnemental américain Lester R. Brown est à la fois respecté dans les milieux écologistes et économiques pour ses analyses pionnières en matière de développement durable.

Auteur et coauteur d'une cinquantaine d'ouvrages, dont le fameux *Le plan B : Pour un pacte écologique mondial*, Lester R. Brown suit de près les négociations internationales qui tentent de conclure la phase 2 du protocole de Kyoto (pour la période 2012-2020), actuellement dans l'impasse.

Nous l'avons interviewé pour avoir son opinion sur les défis auxquels font face les gouvernements et les entreprises pour arriver à réduire de manière importante leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et limiter le dérèglement du climat.



Lester R. Brown, agroéconomiste et analyste environnemental : « Ce sera plus efficace si les pays bougent par eux-mêmes. Prenez les États-Unis. De 2007 à 2009, les émissions y ont reculé de 9 %. » [Photo : Earth Policy Institute]

***Les Affaires* – Êtes-vous confiant qu'un nouvel accord global sur la réduction des GES sera conclu lors de la conférence de Copenhague sur les changements climatiques, qui se déroulera du 7 au 18 décembre?**

Lester R. Brown – Je ne suis pas vraiment optimiste, non seulement pour cette conférence mais également face à ce que nous devrions vraiment faire pour sauver la planète. Ces négociations internationales sont désuètes, mais on ne l'a pas encore réalisé. Premièrement, parce que ces accords fixent toujours des objectifs minimums. Deuxièmement, parce qu'on met beaucoup de temps à les conclure et à les ratifier dans chacun des pays. Or, nous ne disposons pas de ce temps : il faut agir vite pour réduire les émissions, et la meilleure façon de le faire, c'est de façon unilatérale.

L.A. – Mais comment être certain que tous les pays réduiront sufisamment leurs émissions pour éviter des bouleversements climatiques ?

L.R.B. – Prenez le protocole de Kyoto : peu de pays l'ont implanté et cela n'a pas empêché les émissions de GES d'augmenter encore. Une entente globale ne garantit rien. Ce sera plus efficace si les pays bougent par eux-mêmes. Prenez les États-Unis. De 2007 à 2009, les émissions y ont reculé de 9 %. Bien entendu, la récession y est pour quelque chose, mais ce résultat indique aussi qu'il se passe quelque chose sur le terrain. Par exemple, depuis deux ans, 1 900 éoliennes ont été installées au pays, une puissance de 15 000 mégawatts (MW) ou l'équivalent de 15 centrales au charbon.

En février, le président Obama a aussi annoncé une mesure qui fera en sorte qu'en 2016, les nouvelles voitures devront consommer 42 % moins d'énergie; 25 % dans le cas des camions légers, y compris les VUS (véhicules utilitaires sports). Même si elle n'a pas l'obligation de réduire ses émissions de GES, la Chine pose des gestes, notamment avec un projet de mégaparc éolien de 100 000 MW. Les Chinois comprennent que la protection de l'environnement est un enjeu important.

L.A. – Que doivent vraiment faire les gouvernements ?

L.R.B. – Pas ce qui est politiquement populaire, mais ce qui doit être fait sur le plan scientifique. Par exemple, il ne faut pas réduire de 80 % les émissions de GES d'ici 2050, mais de 80 % d'ici 2020. Et même là, il n'y a pas de certitude que nous pourrons empêcher les bouleversements climatiques.

L.A. – C'est une cible très ambiteuse. Comment les gouvernements et les entreprises peuvent-ils y arriver ?

L.R.B. – En augmentant l'efficacité énergétique des véhicules et des bâtiments et en développant massivement les énergies renouvelables. Les États doivent aussi faire leur part. Aux États-Unis, le gouvernement américain, qui gère 500 000 bâtiments et une importante flotte de véhicules, réduira ses propres émissions, ce qui aura un impact.

L.A. – Comment les entreprises peuvent-elles réduire de 80 % leurs émissions en 10 ans ?

L.R.B. – En améliorant l'efficacité de leurs bâtiments, qui consomment 40 % de l'énergie produite aux États-Unis. Si les immeubles étaient alimentés à partir d'énergies vertes, ils seraient carboneutres. Même chose dans le transport : si nous prenions le virage des véhicules électriques, nous pourrions réduire de manière importante les émissions de GES. ∎

EN BREF

IMMOBILIER

La Cité du Multimédia décroche une certification de haut niveau

L'immeuble montréalais Louis-Charland – la Cité du Multimédia, déjà certifié Leed Argent, vient de remporter la certification BOMA BESt. Cette attestation, convoitée par les gestionnaires d'immeubles, compte quatre niveaux qui mesurent l'intensité de la consommation énergétique annuelle.
En plus de la Cité du Multimédia, un seul autre immeuble québécois a décroché la certification niveau 4 – la plus élevée : le Centre régional de Montréal et Nord-Ouest du Québec de Loto-Québec, situé à Laval.
J.-F. Barbe

AGRICULTURE

Des aliments locaux, même en hiver

Il n'y a pas qu'en été qu'il est possible de s'approvisionner de viandes et en légumes provenant de fermes locales qui livrent leur production. Équiterre rappelle que cela est possible même pendant l'hiver, alors que quinze fermes proposeront des paniers dans les régions de l'Estrie, de la Mauricie, de l'Outaouais, du Québec, de la Montérégie et de Montréal. La formule vise à réduire au maximum l'emballage, le transport et les intermédiaires. L'organisme cite une étude réalisée dans le sud de l'Ontario selon laquelle un kilogramme d'aliments importés produit 1,3 kilo de gaz carbonique, alors que la même quantité d'aliments produits localement et vendus sur des circuits courts en produit 162 fois moins. **J.-F. Barbe**

TECHNOLOGIE

Un nouveau logiciel calcule l'humus du sol

Destiné tant aux enseignants qu'aux producteurs agricoles, un nouveau logiciel servant à calculer l'humus du sol vient d'être mis en ligne. Développé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, cet outil, appelé *Bilan humique*, évalue les entrées et les sorties de l'humus du sol et tient compte des paramètres qui influent sur la décomposition des matières organiques. Le logiciel s'adresse aux agronomes, aux producteurs agricoles et aux enseignants. Pour en savoir plus : www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Productions.
J.-F. Barbe



L'humour pour inciter les gens à donner

Morty Brownstein. Nommé « Philanthrope de l'année », le président de la chaîne Browns utilise le rire pour stimuler la générosité.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Quand on lui demande comment il s'y est pris pour convaincre les gens de sa communauté de donner 200 millions de dollars à l'Hôpital général juif de Montréal, Morty Brownstein, président du conseil de la chaîne de magasins de chaussures Browns, sourit.

« Avec des blagues, toujours avec des blagues, répond-il. J'ai dans mon répertoire une centaine de blagues. L'idée est de détendre mon interlocuteur, lui ôter de l'esprit l'idée que je vais lui coûter cher », dit M. Brownstein, qui a été nommé « Philanthrope exceptionnel de l'année », le 12 novembre, par l'Association des professionnels en philanthropie, section Québec.

« Mais, précise-t-il, avant de rencontrer quelqu'un pour le convaincre de faire un don important, je m'assure d'avoir certaines informations : quels dons a-t-il faits précédemment, de quel ordre étaient-ils, a-t-il déjà été soigné à l'Hôpital juif ? Et je lui fais comprendre qu'il est plus utile de s'engager de son vivant envers des causes qui dureront que d'attendre que les enfants s'achètent de belles autos avec l'héritage. »

Âgé de 81 ans et en pleine forme, M. Brownstein verse, chaque année, 10 % du bénéfice avant impôt de Browns à des organismes de bienfaisance. « Grâce à lui, l'urgence de l'Hôpital juif de Montréal est celle où l'on attend le moins longtemps » souligne Claude Krynski, présidente de l'Association des professionnels en philanthropie.

Moins de dons en 2009

Le secteur de la philanthropie vit une année difficile en raison de la récession.

Au Québec, un sondage Léger Marketing publié en octobre révélait que les dons des particuliers diminueraient de 5 à 10 % en 2009, et ceux des entreprises, de 25 %.

Claude Krynski remet ces données en question : « Les gens prennent plus de temps à se décider, mais ils finissent par donner. N'oublions pas que jusqu'à 40 % des dons sont faits en décembre. »

Lors de la remise des prix, nous avons interrogé deux responsables des dons d'entreprise : chez Telus, le budget de dons a baissé de 5 %, tandis qu'il est resté semblable chez Manuvie. ▮

LA Cadillac DES MULTISEGMENTS



Modèle groupe de luxe et performance présenté

41 498 $[1]
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ 1000 $[2] EN BONI DES FÊTES

► LE TOUT NOUVEAU MULTISEGMENT SRX 2010
Performance énergique et technologies novatrices
• Moteur à injection directe de 3,0 L développant 265 HP avec calage variable des soupapes • Boîte automatique 6 vitesses avec commande manuelle sans embrayage • Système de contrôle électronique de la stabilité StabiliTrak[MC] • Technologie sans fil Bluetooth[MD] pour téléphones cellulaires compatibles
• Transmission intégrale en option



Modèle groupe sport présenté

39 498 $[1]
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ 1000 $[2] EN BONI DES FÊTES

► LA TOUTE NOUVELLE CTS FAMILIALE SPORT 2010
La dernière née des CTS avec volume utilitaire maximal de 1642 litres[3]. Transmission intégrale en option.



Modèle groupe sport présenté

► CTS BERLINE 2010
Véhicule primé alliant luxe et performance avec moteur V6 à injection directe de 3,0 L. Transmission intégrale en option.

37 498 $[1]
PRIX D'ACHAT AU COMPTANT

PLUS OBTENEZ 1000 $[2] EN BONI DES FÊTES

PROFITEZ DE NOTRE GARANTIE DE SATISFACTION 60 JOURS[4]

ENTRETIEN PRESCRIT SANS FRAIS · OnStar[5] · cadillac.ca · XM RADIO SATELLITE · GARANTIE 160 000 KM/5 ANS PLEINEMENT PROTÉGÉE SUR LE GROUPE MOTOPROPULSEUR[6]

L'Association des concessionnaires Cadillac du Québec suggère aux consommateurs de lire ce qui suit. Offre d'une durée limitée, réservée aux particuliers et s'appliquant aux modèles neufs 2010 de Cadillac suivants : SRX TA R7A, CTS berline à propulsion arrière R7A, et CTS familiale sport à propulsion arrière R7A. Les modèles illustrés comprennent certaines caractéristiques offertes en option à un coût additionnel. 1. Le prix d'achat au comptant tient compte des rabais et des autres offres incitatives qui sont réservés aux clients qui paient comptant. Les clients qui optent pour une offre de financement ne peuvent bénéficier de ce crédit et devront donc payer un taux effectif plus élevé. Transport (1 420 $), immatriculation, assurance, frais liés à l'inscription au RDPRM, frais d'administration, droits et taxes en sus. Communiquez avec votre concessionnaire pour en savoir davantage. 2. Le boni des fêtes de 1 000 $ (avant les taxes) est un crédit de livraison offert au concessionnaire par le fabricant qui s'applique au SRX 2010, à la CTS berline 2010 et à la CTS familiale sport 2010 de Cadillac. L'offre s'applique aux modèles neufs ou de démonstration. Une commande ou un échange de véhicules entre concessionnaires peut être requis. Offres d'une durée limitée; modifiables sans préavis. Détails chez votre concessionnaire GM. 3. Capacité de chargement avec dossier arrière rabattu. 4. Le véhicule doit être retourné dans les 30 à 60 jours suivant l'achat avec moins de 4 000 km. Des frais d'utilisation du véhicule et d'autres restrictions s'appliquent. Le client doit prendre livraison du véhicule avant le 11 janvier 2010. 5. Garantie de 4 ans ou 80 000 km, selon la première éventualité. Détails et conditions chez votre concessionnaire. À l'exclusion des camions poids moyen. Cette offre est exclusive et ne peut être combinée avec aucune autre offre ni aucun programme incitatif d'achat, à l'exception des programmes de La Carte GM Mobilité. Le concessionnaire peut vendre à prix moindre. Une commande ou un échange entre concessionnaires peut être requis. Pour de plus amples renseignements, passez chez votre concessionnaire, composez le 1 888 446-2000 ou visitez gm.ca.

6. Garantie de 5 ans ou 160 000 km, selon la première éventualité. Détails sur la garantie limitée et conditions chez votre concessionnaire. Offerte aux États-Unis. Abonnement vendu séparément au terme d'une période d'essai. 8

tendances

Pour des leaders non traditionnels

Entrevue. L'auteur Rémi Tremblay dit qu'un leader qui n'est pas en paix avec lui-même ne pourra exceller dans ses fonctions.

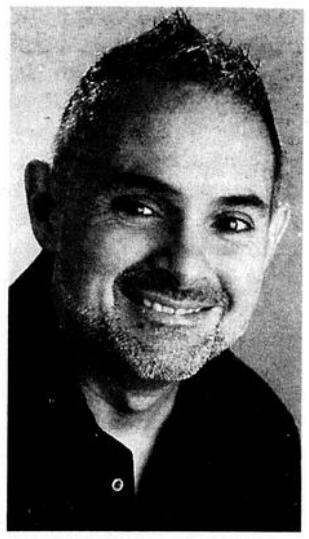
par Ulysse Bergeron > ulysse.bergeron@transcontinental.ca

Dans son plus récent livre, le conférencier et auteur Rémi Tremblay persiste et signe : les entreprises ne sont pas que des outils économiques, mais bien des espaces de réalisation de soi. Le bien-être des individus et des organisations en dépendent.

Sa perception du leadership détonne du discours habituel. Celui qui a été à la tête d'Adecco Canada cosigne, avec Diane Bérard, rédactrice en chef du magazine *Commerce*, *J'ai perdu ma montre au fond du lac* (Éditions Transcontinental), un ouvrage où il expose sa vision humaniste du leadership.

Les Affaires – Vous avez été patron pendant plus de 20 ans et vous côtoyez des dirigeants d'entreprise. Nos patrons sont-ils heureux ?

Remi Tremblay – Je serais porté à dire que plusieurs ne le sont pas. Et malheureusement, ceux qui souffrent le plus sont ceux qui veulent bien faire. Voilà pourquoi il est important de travailler sur soi afin d'atteindre une certaine tranquillité intérieure. Car selon moi, un leader qui n'est pas bien ne sera pas un bon leader.



Rémi Tremblay : « Plusieurs patrons ne sont pas heureux. Et malheureusement, ceux qui souffrent le plus sont ceux qui veulent bien faire. »

L.A. – En quoi le fait de ne pas atteindre cette « tranquillité intérieure » nuira-t-il aux prises de décision ?

R.T. – Une situation « d'intranquilité » pousse trop souvent les gens à réagir au lieu d'agir. Ils ne se donnent pas le temps de prendre calmement les décisions afin de faire les actions nécessaires. Ils seront portés à répondre à des impératifs égoïstes plutôt que de servir le bien commun. Ils risquent d'être obnubilés par des considérations personnelles et par leur orgueil, qui les pousse, par exemple, à vouloir préserver une belle image.

L.A. – Qu'est-ce qu'agir pour le bien commun ?

R.T. – C'est analyser l'ensemble des facettes avant d'agir.

Par exemple, si un gestionnaire d'hôpital ne tient compte que du bien du patient, ses décisions risquent d'avoir un impact négatif sur les infirmières. Par un effet de domino prévisible, celles-ci seront débordées et risquent d'être moins efficaces. Du coup, on n'atteindra pas l'objectif premier qui était d'offrir le meilleur service possible aux patients. Il en est de même dans le secteur. Le client n'a pas toujours raison.

L.A. – Votre vision du gestionnaire « humaniste » peut-elle s'arrimer aux réalités sur le terrain ?

R.T. – Absolument. Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'on ne demande pas au leader d'être nécessairement un patron gentil, on lui demande avant tout d'être un bon patron. Le gentil patron tente de se faire aimer de ses employés, ce qui peut jouer contre lui lorsque vient le moment de prendre des décisions difficiles, comme de mettre à pied des employés pour le bien de l'entreprise. Au contraire, un bon patron aime ses employés, mais il sera capable d'être courageux et de bien faire les choses lorsque viendra le moment de prendre des décisions plus difficiles.

L.A. – Votre approche peut sembler ésotérique ou spirituelle ?

R.T. – On me fait souvent cette remarque, mais je ne crois pas que ce soit ésotérique de soutenir que les leaders – grands patrons ou gestionnaires – doivent apprendre à se découvrir et à se connaître. Qu'ils ne doivent pas s'en vouloir de développer leur capacité d'aimer les gens avec qui ils travaillent et d'être à l'écoute de leurs émotions. En fait, je dis qu'il ne faut pas craindre « d'être » et de parler plus de la vie et cela même – et surtout – au travail. ▮

EN SAVOIR PLUS



Livre : *J'ai perdu ma montre au fond du lac*, Rémi Tremblay et Diane Bérard, Éditions Transcontinental, 181 pages. 24,95 $.

CANDIDATS RECHERCHÉS

LE PLUS PRESTIGIEUX CONCOURS AU QUÉBEC CÉLÈBRE SES 30 ANS!

10 000 CANDIDATURES • 5 000 FINALISTES • 550 LAURÉATS

Mercuriades 2010 30e édition

CÉLÉBRONS 30 ANS D'EXCELLENCE

TROIS CATÉGORIES ACCESSIBLES À TOUTES LES ENTREPRISES DU QUÉBEC :

- Accroissement de la productivité
- Développement des marchés
- Gestion proactive de la main-d'œuvre

www.mercuriades.com

POSEZ VOTRE CANDIDATURE OU RECOMMANDEZ UNE ENTREPRISE AVANT LE 25 JANVIER 2010

Merci à nos commanditaires

Présenté par: Fédération des chambres de commerce du Québec | fccq

Investissement Québec – FACILITER · FINANCER · PROPULSER

RBC

Raymond Chabot Grant Thornton – Évaluateur officiel

RioTintoAlcan metro les affaires RDI

stratégies

Les concessionnaires automobiles diversifient leurs activités p. 24

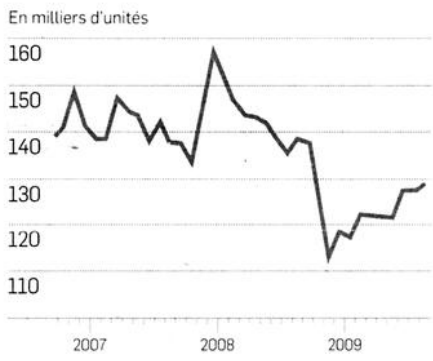
L'Impact devra doubler ses revenus pour évoluer dans la MLS p. 28

Thought Technology, leader mondial du biofeedback p. 32



Coup d'œil

Les ventes d'automobiles continuent leur progression
Après une horrible année 2008, les ventes d'automobiles ont progressé de façon constante en 2009 au Canada. Les spécialistes s'attendent à une nouvelle hausse de 3 % des ventes en octobre.



Source : Statistique Canada

L'outil

Un gala pour récompenser les champions de l'innovation
Le Gala de l'Association de la recherche industrielle du Québec (ADRIQ) récompense chaque année les entreprises qui se sont distinguées par leurs innovations dans le secteur industriel québécois. La 19e édition se tiendra le 26 novembre à Montréal. Plus d'infos : *www.adriq.com*



Regus compte plusieurs centres d'affaires au Canada, dont un à Montréal, au 1000 De La Gauchetière, où Yahoo envoie ses employés.

Fini, les baux de longue durée

Bureaux. Regus, récemment installée à Montréal, propose la location à durée variable.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Crise économique oblige, les entreprises sont nombreuses à revoir leurs dépenses afin de réaliser des économies, notamment celles liées à l'immobilier, le deuxième poste de dépenses en importance. C'est pourquoi le bureau à la carte et le bureau virtuel gagnent en popularité. Regus, leader mondial dans l'offre de locaux à la carte, a vu la demande pratiquement doubler depuis la récession.

Ce groupe britannique compte pas moins de 1 000 centres d'affaires, répartis dans 400 villes et 50 pays. Il met à disposition, pour des durées très variables, espaces de travail, bureaux, salles de réunion, studios de vidéoconférence, et toute une gamme de produits et de services aux entreprises.

Le bureau virtuel fournit avant tout à son utilisateur une adresse prestigieuse, un service de réception téléphonique et de courrier. Quant au bureau à la carte, il donne l'accès à un bureau fermé ou à une salle de réunion avec tous les services (café, téléphone, Internet, etc.) pour une période variable : trois heures, un jour, une semaine...

En juillet 2008, Regus a lancé Business World, un forfait permettant à ses abonnés d'avoir accès à un bureau à la carte n'importe où dans le monde (ou presque) pour moins de 30 $ US par jour. En un an, le nombre d'abonnés est passé de 155 000 à 240 000. L'entreprise compte plusieurs centres d'affaires au Canada, dont un à Montréal, situé au 1000 De La Gauchetière, où Yahoo envoie ses employés. Les PME et les travailleurs autonomes constituent également une clientèle en croissance. ▮



LE CONTEXTE

AMAZON DOMINE AUX ÉTATS-UNIS

80 % Part du marché des livres numériques du détaillant en ligne Amazon.com aux États-Unis.

UN LIBRAIRE QUI CRAINT LE LIVRE NUMÉRIQUE

« Avec le livre numérique, on risque d'avoir le pire de ce qui s'est passé avec la musique, sans le meilleur. »
– Yvon Lachance, librairie Olivieri.

MOINS CHER QUE LE LIVRE PAPIER

25 % La différence de prix, que tente de fixer l'Association nationale des éditeurs de livres, entre un livre de format numérique et sa version imprimée.

Comment les éditeurs québécois se préparent à l'arrivée du livre numérique

Innovation. Certains le perçoivent comme une menace, d'autres comme un créneau qui recèle un fort potentiel. Analyse d'une industrie en changement.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Le livre numérique constitue encore une rareté au Québec, mais il a passé le stade de la simple curiosité et force les éditeurs à se positionner pour profiter de ce marché lorsqu'il décollera.

Il y a déjà un million de consommateurs en Amérique du Nord qui possèdent une tablette électronique comme le Kindle, du géant Amazon, ou le Reader, de Sony. Le Kindle a été lancé au Canada le 17 novembre avec une collection de 300 000 titres en anglais. Le site de livres numériques shortcovers.com, mis en ligne en mars par la chaîne Indigo Books & Music, a déjà enregistré un million de téléchargements.

Le marché du livre électronique connaîtra une croissance très rapide dans les prochaines années : le cabinet Forrester Research prévoit qu'il y aura dix millions de tablettes sur le marché en 2012. Une vitesse d'adoption plus rapide que celle des baladeurs MP3 à leurs débuts !

Les éditeurs québécois flairent ce nouveau marché et comptent bien en profiter. Nous avons donc demandé à six grandes maisons d'édition de nous présenter les stratégies qui leur permettront de profiter de ce créneau prometteur.

Cibler l'ensemble de la francophonie

Les Presses de l'Université du Québec attendent l'avènement du livre numérique depuis 2005. Pour les livres universitaires, les bibliothèques et les centres de documentation sont déjà passés à l'ère du numérique. Cette adoption a permis à l'éditeur de Québec de découvrir deux filons prometteurs.

« Nous avons constaté que cette technologie relançait des titres qui n'existaient plus en version imprimée, explique Bianca-Drapeau, directrice du marketing des Presses de l'Université du Québec. Nous avons aussi pu aborder de nouveaux marchés, comme l'Afrique et la France. Bref, cela nous permet d'aller chercher des lecteurs. » La francophonie est un marché potentiel de 200 millions de personnes.



Bianca Drapeau, des Presses de l'Université du Québec : « Nous avons constaté que le livre numérique relançait des titres qui n'existaient plus en version imprimée. »

« C'est une très grande occasion pour les éditeurs québécois. Je pense que le livre numérique ne met pas le livre traditionnel en péril. Au contraire, il ouvre de nouveaux marchés », renchérit Gilles Herman, directeur des Éditions du Septentrion, un éditeur également établi à Québec. Près de la moitié des 600 titres publiés par Septentrion sont offerts en version numérique.

Gilles Herman siège au comité numérique de l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL). L'association québécoise a conçu une plateforme informatique sur laquelle les éditeurs peuvent stocker leurs livres numériques. Si l'éditeur le désire, ceux-ci peuvent alors être ajoutés au catalogue de librairies en ligne comme Jelis.ca ou Livresquebecois.com.

En ce moment, on trouve environ 1 900 ouvrages sur la plateforme de l'ANEL, dont un millier de romans ou de livres grand public. Comme le numérique voyage bien, ces livres peuvent aussi se retrouver sur des sites français ou étrangers. « Des œuvres françaises grand public vendues en format numérique, il en existe peut-être 3 000. Alors, proposer 1 000 œuvres québécoises aux côtés de trois 3 000 œuvres françaises, c'est toute une gageure », croit M. Herman. Septentrion réalise le tiers des ventes de livres numériques à l'extérieur du Québec.

Miser sur la polyvalence du numérique

La moitié des 200 guides de voyage publiés par Ulysse sont offerts en version numérique. La proportion de ses ventes en ligne de livres numérique est de 15 % par rapport à l'ensemble de ses ventes. « Cela ne remplacera pas le papier, mais on ne prend pas de chance : si cela décolle, nous serons là », dit Daniel Desjardins, président de l'éditeur montréalais.

M. Desjardins voit un marché naissant qu'on serait fou d'ignorer. « Les deux formats de livre sont complémentaires, particulièrement dans le secteur des guides de voyage. Il y a tout un côté pratique au numérique, il possède des fonctions que le livre traditionnel n'a pas. » Par exemple, pensons au géomarquage. Vous voyagez au Mexique ? Voici le chapitre que vous devriez télécharger...

Une aventure coûteuse et incertaine

Tout le monde ne partage pas cet optimisme. Pascal Assathiany, directeur général des éditions du Boréal, explique que si cette polyvalence convient bien aux guides de voyage, ce n'est pas le cas pour les romans.

Boréal, qui possède environ 1 800 titres, estime qu'il lui coûterait plusieurs dizaines milliers de dollars pour les numériser. Pour le moment, l'éditeur se contente de mettre à la disposition des internautes des parties de livres qu'ils peuvent feuilleter en se rendant sur le site de Google Books.

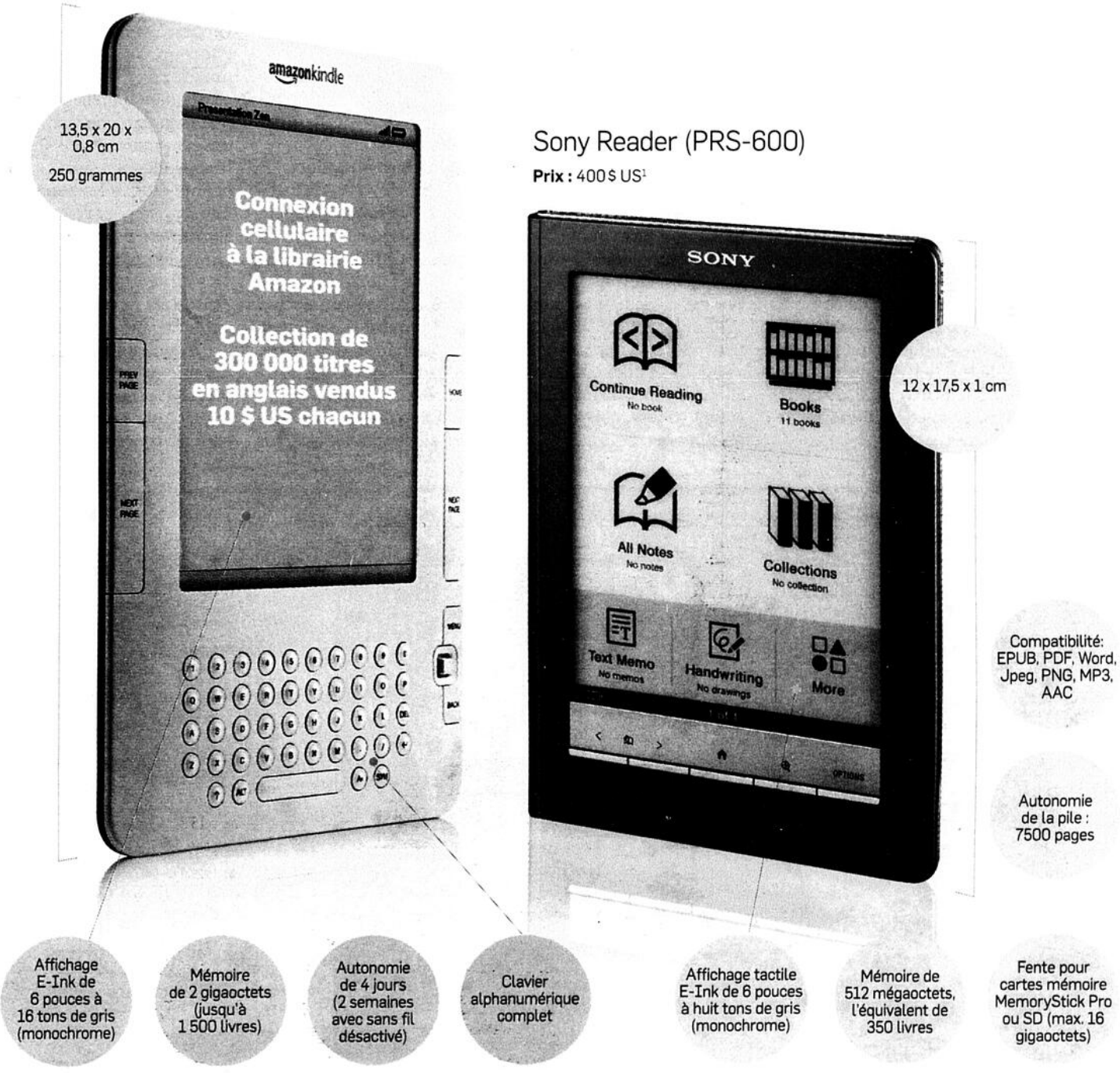
« Il faut revoir les contrats avec les auteurs, repenser la distribution, tout numériser. On sait que cela va coûter cher, mais on ne sait pas combien cela rapportera », dit M. Assathiany. Comme cela a été le cas pour le livre ▸

HORS DU FORMAT PDF, POINT DE SALUT ?

PDF Le format de fichier numérique de référence pour la plupart des éditeurs québécois qui vendent des livres numériques.

UN SECTEUR EN PERTE DE VITESSE

104,53 $ Ventes de livres neufs par habitant au Québec en 2008. Il s'agit d'une diminution de 3,7 % par rapport à 2007.



[1] Sony vend également un modèle d'entrée de gamme, le PRS-300, au coût de 259 $.

▸ traditionnel, il faudra un certain temps avant que le livre numérique prenne sa place. « En ce moment, tout le monde cherche, mais personne n'a trouvé [la bonne formule]. »

Jean-François Ouellet, professeur de marketing à HEC Montréal, croit lui aussi que le modèle du livre numérique québécois n'est pas encore au point. Il devra être plus simple à utiliser, et offert à un prix attrayant. « Il doit être simple, sinon il restera l'affaire des adopteurs précoces. C'est ce que fait Amazon. Sa tablette est simple et les livres ont un prix unique de dix dollars. »

Pour garder son modèle si simple, Amazon doit parfois vendre des livres à perte. Le géant se rattrape toutefois lors de la vente du Kindle, qui coûte 260 dollars américains.

Ce modèle ne plaît pas à tous. « Nous ne vendrons pas sur Amazon s'ils ne changent pas leur formule, explique Jean Pettigrew, des Éditions Alire. Nous n'avons rien contre le prix, mais nous voulons garder le contrôle sur le livre [pour, par exemple, le rééditer], et c'est le problème avec Amazon et Google Books. »

L'incursion de Google dans le livre électronique a donné lieu à un important débat : le géant informatique a numérisé des centaines de milliers de livres, dont plusieurs titres québécois. Il propose aux éditeurs de les vendre sur son site. Ça ne nuit pas à un éditeur comme Alire, qui a déjà numérisé tous ses ouvrages. Mais pour d'autres, qui aimeraient numériser des archives de plusieurs centaines d'œuvres, c'est une avenue économique attrayante.

«Google Books n'est pas une menace, explique M. Pettigrew. Les éditeurs qui ont des centaines de titres à numériser seront tentés par son offre. Mais ils perdront plus le contrôle par la suite. C'est ce qui est dommageable pour notre industrie. »

Un prix plus bas

Si Amazon vend tous ses livres à dix dollars, les éditeurs québécois privilégient une autre approche. « Ce qui semble devenir la norme pour un livre numérique est d'en fixer le prix à 75 % de celui de sa version imprimée », explique Jean Paré, directeur général des Éditions Transcontinental (Transcontinental est également propriétaire de *Les Affaires*), qui offrira bientôt 85 de ses 260 titres en version numérique.

Un prix de détail 25 % moins cher est proposé tant par Ulysse, que les Presses de l'Université du Québec et les Éditions du Septentrion. Tous voient d'un bon œil l'arrivée de ce format de livre.

« Un livre dans un entrepôt, ça ne rapporte rien. Mais l'entreposer en format numérique ? L'avenir du livre est là, c'est évident », pense Jean Paré. ▮

Ce qu'il faut savoir avant d'acheter une tablette numérique

Vous songez à vous procurer une tablette électronique ? Pour vous aider à décider, voici un survol des caractéristiques de deux appareils vendus au Canada.

La connexion à Internet, principal atout du Kindle

Disponible depuis quelques jours au pays, le Kindle, commercialisé par le détaillant Amazon, accapare environ 70 % du marché aux États-Unis, devant le Reader de Sony.

Il se détaille à 260 dollars américains sur le site amazon.com. Le principal atout du Kindle se trouve dans la livraison du contenu : il est doté d'une connexion sans fil qui donne accès à une librairie virtuelle de 300 000 titres, directement sur l'écran de l'appareil. Amazon arrive cependant au Canada avec un catalogue composé exclusivement d'œuvres de langue anglaise.

La plupart de ces livres numériques coûtent 10 $, une stratégie de commercialisation qui explique en partie son succès. Même le géant du commerce de détail Walmart a baissé le prix de ses livres imprimés à 10 $. Le Kindle permet aussi de s'abonner à de grands quotidiens américains.

Une plus grande capacité de stokage pour le Reader

Le Reader, de Sony est la tablette numérique la plus vendue au Canada. L'appareil se détaille entre 260 et 400 dollars, selon la version.

Toutefois, contrairement au Kindle, le Reader doit être branché à un ordinateur afin d'y transférer des livres numériques. Pour le moment, il ne permet pas de s'abonner à des journaux.

La boutique en ligne de Sony, en anglais seulement, est néanmoins reliée au catalogue de Google, ce qui fait passer le total d'œuvres disponibles pour le Reader à 400 000.

La mémoire interne du Reader est de 512 mégaoctets. Elle est secondée par un lecteur de cartes mémoire qui peut faire grimper la capacité du Reader à 32 gigaoctets, permettant de stocker des livres, de la musique et des photos.

Par comparaison, la mémoire du Kindle est limitée à 2 gigaoctets, ce qui est tout de même suffisant pour emmagasiner 1 500 livres.

Les appareils couleurs prévus pour 2011

Cela dit, l'absence d'affichage couleur freine l'adoption des livres numériques.

Selon la firme spécialisée Displaysearch, la valeur du marché des tablettes électroniques se multipliera par vingt au cours des 10 prochaines années, grâce à la mise en marché de tablettes à affichage couleur. Il pourrait passer de 431 millions de dollars américains, cette année, à 9,6 milliards en 2018.

Jennifer Colegrove, directrice de l'analyse du marché des technologies d'affichage de Displaysearch, prévoit que les premières tablettes à écran couleur, attendues d'ici 2011, joueront le rôle de catalyseur de la croissance de ce marché, au point de devenir la technologie dominante en 2013. **A. McKenna**

stratégies

Archambault fait un pari à long terme

Potentiel. La chaîne de librairies veut cibler des créneaux qui distinguent le livre numérique du livre papier.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca

Tandis que Renaud-Bray continue d'investir dans le développement du marché du livre-papier, Groupe Archambault parie à long terme sur le livre numérique. La filiale de Quebecor Media a lancé, à la fin août, le premier portail québécois de ventes de livres numériques Jelis.ca en partenariat avec Sony Canada.

Trois mois plus tard, le détaillant croit avoir déniché un marché potentiel intéressant, même si la rentabilité n'est pas encore au rendez-vous.

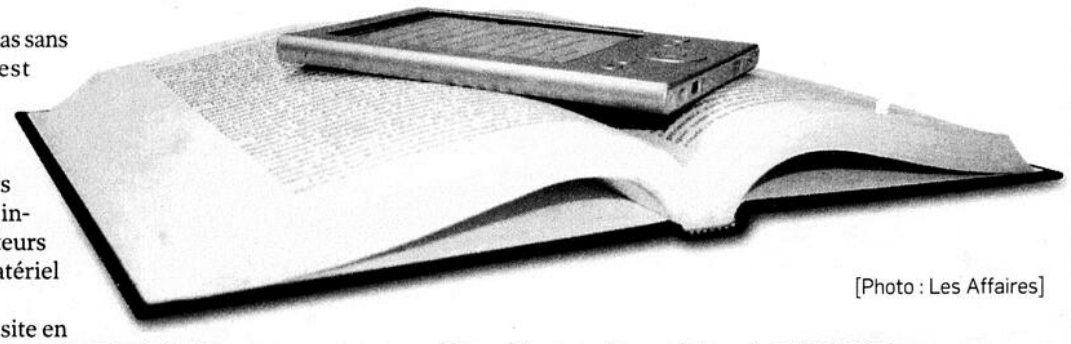
Le phénomène du livre numérique grand public, ou eBook, est tout récent au Québec. En offrant plus de 10 000 titres francophones dès son lancement, Jelis.ca a ni plus ni moins adopté le rôle de pionnier dans ce créneau.

Un rôle qui ne vient pas sans risque. Le marché est encore très petit et sa croissance dépend de la volonté de plusieurs acteurs venant de différentes industries, dont les éditeurs et les fabricants de matériel électronique.

Les responsables du site en sont conscients. « Il n'y a pas une fortune à faire pour le moment. J'espère que nous pourrons rentabiliser le site dans un délai raisonnable », dit Bruno Caron, directeur du développement Web pour le Groupe Archambault.

Nouveaux marchés potentiels

La stratégie d'Archambault se situe davantage à long terme. « Depuis presque trois mois, l'intérêt des consommateurs va au-delà de la curiosité », ajoute M. Caron.



[Photo : Les Affaires]

« La demande va augmenter, comme dans le marché anglophone. En plus, le livre numérique s'adresse à certaines parts du marché plus spécifiques : on pense aux bibliothèques, où l'espace coûte cher, et qui pourraient développer une interface de location de livres numériques. »

Bruno Caron voit aussi du potentiel dans le créneau des applications multimédias. « Si nous envisageons bêtement le livre numérique comme un clone du papier, nous échouerons. Mais si nous le considérons comme un produit numérique, cela peut aller plus loin : on pourrait intégrer différents scénarios de finales, ou même une trame sonore, comme dans les films. »

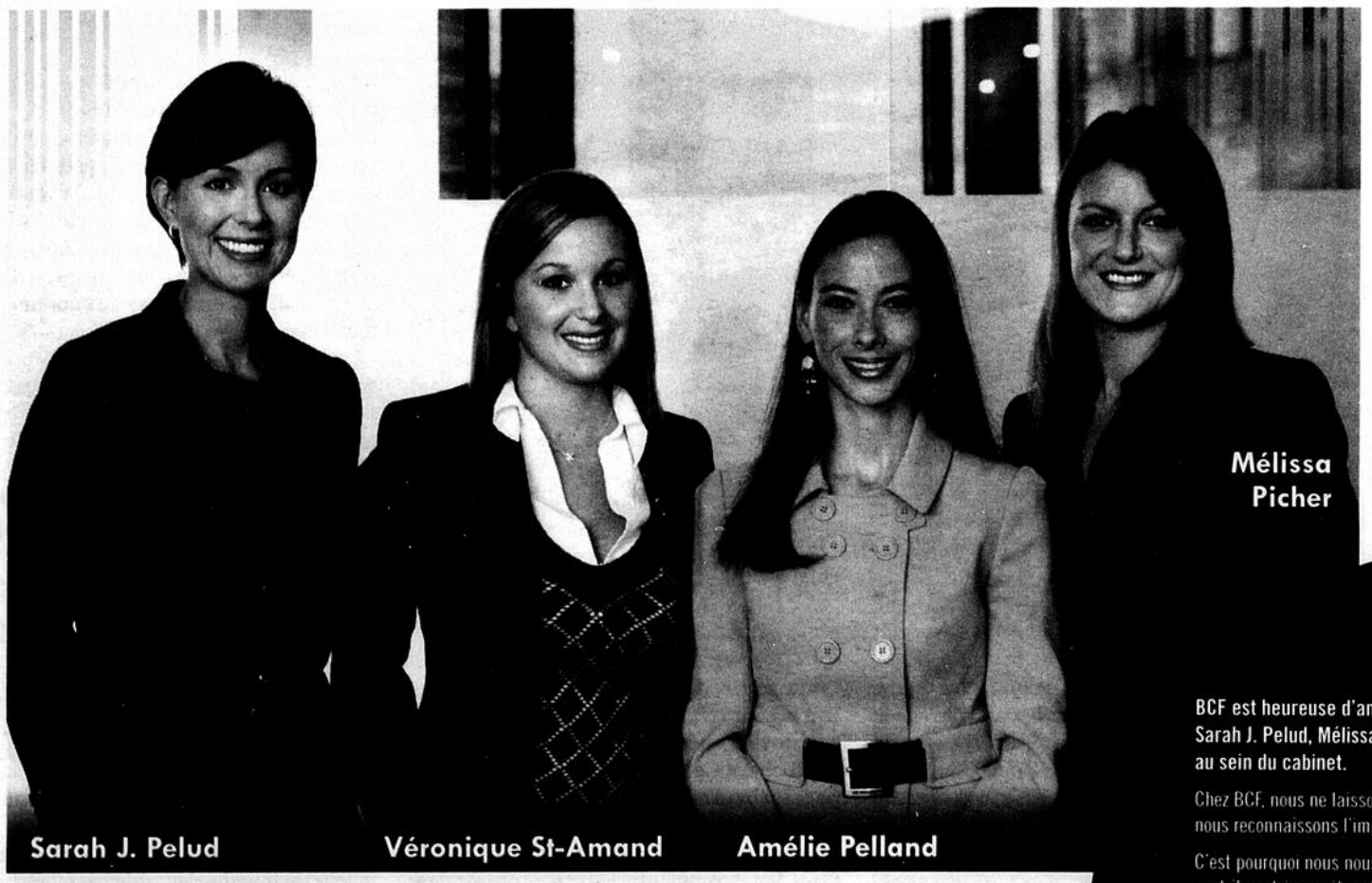
Les libraires indépendants inquiets

Contrairement à Archambault, les libraires indépendants craignent l'arrivée du format de diffusion numérique. « Ça ne nous touche pas encore, mais ça va finir par nous atteindre », s'inquiète Yvon Lachance, copropriétaire de la librairie Olivieri, à Montréal.

M. Lachance s'inquiète entre autres du fait que, sur Internet, les éditeurs et les auteurs jouent sur un pied d'égalité avec les libraires lorsque vient le moment de vendre des livres. « Tout le monde se demande qui les vendra. Est-ce que ce sera l'auteur, l'éditeur ou le libraire ? »

Le libraire appréhende, plus que tout, une concentration qui pourrait anéantir les libraires indépendants. « Ma crainte est que les plus gros s'en servent pour restreindre l'accès des plus petits. Le marché du livre est déjà difficile, s'il s'effrite au profit du numérique, cela fera tomber des acteurs dans l'industrie.»

« Aux États-Unis, c'est la librairie en ligne Amazon qui vend 80 % des livres numériques. C'est ce qui fait le plus peur : la concentration. » ∎



Mélissa Picher

Mélissa est détentrice d'un baccalauréat en sciences politiques et d'un baccalauréat en droit à l'Université Laval. Elle s'est jointe à l'équipe BCF en 2007 à titre d'étudiante. Mélissa termine présentement son stage et sera assermentée en novembre. Elle compte ensuite se spécialiser en droit commercial et corporatif.

Sarah J. Pelud

Après avoir obtenu son doctorat en droit à *Saint Louis University* en 2005 et avoir fondé sa propre pratique, Sarah s'est récemment jointe à BCF. Elle se spécialise en droit de l'immigration, guidant et conseillant diverses entreprises corporatives et institutionnelles ainsi que des particuliers dans le cadre des procédures d'immigration américaine. Sarah est membre du Barreau de l'État de New York.

Véronique St-Amand

Véronique s'est jointe à BCF à titre d'étudiante en 2007. Elle a terminé sa licence en droit à l'Université d'Ottawa avec la mention *Summa Cum Laude*. Suite à son assermentation en décembre, elle se joindra à l'équipe de droit des affaires.

Amélie Pelland

Amélie, diplômée de la faculté de droit de l'Université de Montréal et membre du Barreau du Québec depuis 1999, concentre sa pratique en droit du travail et de l'emploi. Chez BCF, elle conseille les employeurs, de juridiction fédérale ou provinciale, au niveau des relations de travail tant collectives qu'individuelles.

BCF est heureuse d'annoncer l'arrivée d'Amélie Pelland, Sarah J. Pelud, Mélissa Picher et Véronique St-Amand au sein du cabinet.

Chez BCF, nous ne laissons pas notre avenir au hasard et nous reconnaissons l'importance de préparer notre relève.

C'est pourquoi nous nous entourons de gens passionnés qui contribuent à perpétuer la générosité, l'humilité, l'intensité, la créativité et l'authenticité qui habitent BCF depuis sa création. Chez BCF, l'avenir s'annonce brillant.

BCF AVOCATS AGENTS DE BREVETS ET DE MARQUES

bcf.ca

...et tout devient possible.

Le désir de bien accomplir la besogne

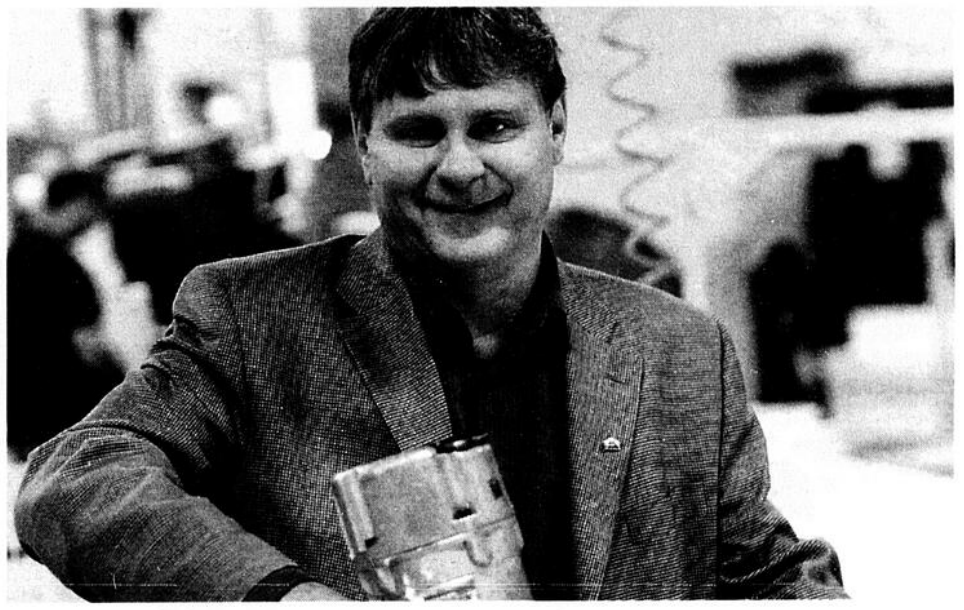
Entrevue. Maison Laprise fête son vingtième anniversaire cette année. Qu'à cela ne tienne, « j'ai toujours l'impression que tout est à faire », indique son propriétaire et fondateur, Daniel Laprise.

par Ulysse Bergeron > ulysse.bergeron@transcontinental.ca

Les défis humains des entrepreneurs

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

2 de 8



Daniel Laprise, fondateur et propriétaire de Maisons Laprise : « Depuis une dizaine d'années, les gens connaissent nos produits et savent qu'ils sont de qualité. » [Photo : Martin Martel]

(PROFIL)

Nom : Maisons Laprise
Siège social : Montmagny
Année de fondation : 1989
Activités : Constructeur de maisons préusinées
Nombre d'employés : 225
Marchés : Canada, États-Unis, Europe

Le secret de la réussite, selon Daniel Laprise, réside avant tout dans la capacité d'un entrepreneur à lire les nouvelles tendances et à défricher les secteurs prometteurs. Le fondateur et propriétaire de Maison Laprise sait de quoi il parle. Il a été un des premiers constructeurs immobiliers à s'être lancé dans un secteur alors peu commun, celui de la maison préfabriquée. À l'heure où son entreprise part à la conquête des marchés français et européen, le principal intéressé nous livre ses conseils et ses impressions.

Les Affaires – Votre entreprise fête son 20e anniversaire. Vous rappelez-vous de vos premières années ?

Daniel Laprise – Je m'en rappelle très bien. Les défis étaient nombreux. Tout d'abord, il fallait changer la perception des gens à l'égard du préfabriqué. À la fin des années 1980, cette façon de faire ne représentait que 10 % de l'industrie au Québec. En Suède, ça représentait déjà près de 90 %, et aux États-Unis environ 50 %. L'avantage de la situation, c'est qu'il y avait peu d'entreprises. Le désavantage : il fallait rétablir la confiance en offrant des produits de plus grande qualité que ce qu'on offrait sur un chantier traditionnel parce que certains fabricants de l'époque avaient offert des produits de moindre qualité.

L.A. – Pouvez-vous dire mission accomplie aujourd'hui ?

D.L. – Oui. Depuis une dizaine d'années, les gens connaissent nos produits et savent qu'ils sont de qualité, voire de meilleure qualité que ce qui se construit sur un chantier ! De plus, le préfabriqué fait maintenant partie intégrante de la construction, c'est-à-dire que plusieurs entreprises qui travaillent sur les chantiers font affaire avec nous pour des parties comme les toitures et les planchers. Aussi, à l'heure où il y a une pénurie de main-d'œuvre sur les chantiers, nous offrons une solution de rechange de qualité et à moindre de coût.

L.A. – Le fait d'œuvrer dans un secteur non traditionnel vous a-t-il été favorable ?

D.L. – Absolument. La raison pour laquelle je me suis lancé dans les affaires découlait du fait qu'il est plus facile d'être en concurrence avec une quarantaine d'entreprises qu'avec la dizaine de milliers de travailleurs qui se trouvent sur les chantiers. Lors du démarrage je me suis posé deux questions : qu'est-ce que les gens n'ont pas actuellement et qu'ils aimeraient avoir ? Suis-je en mesure de le leur offrir ?

L.A. – Un conseil pour quiconque souhaite lancer une entreprise ?

D.L. – Je lui dirais de bien faire les choses dès le début. C'est le plus important. Mieux vaux faire les choses lentement, mais bien les faire, parce que ce qui en découlera servira de base pour l'avenir. Pour y arriver, il faut se fixer des objectifs précis et ne pas en déroger en cours du processus. Je dirais également qu'il faut choisir le bon moment pour se lancer dans les affaires.

L.A. – Quel est le bon moment ?

D.L. – Je suis de ceux qui croient qu'une récession est le meilleur moment pour se lancer en affaires. Je m'explique. En développant une entreprise alors que le marché est à son plus bas, l'entreprise pourra s'appuyer sur la reprise économique pour grandir. De plus, elle ne risque pas d'être débordée par des contrats et de rencontrer des difficultés dues au fait qu'elle n'est pas prête ou mal structurée. ▮

Le prochain article de cette série sera publié dans le numéro du 19 décembre

Groupement des chefs d'entreprise du Québec

expériences › entraide › réussite



Québec
• Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
• Secrétariat à la jeunesse

RBC Banque Royale

BANQUE LAURENTIENNE

BANQUE NATIONALE GROUPE FINANCIER

les affaires

Desjardins

BDC

Caisse de dépôt et placement du Québec

TD Groupe Financier Banque TD

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

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

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

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

« NOUS GARDONS LE CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT ! »

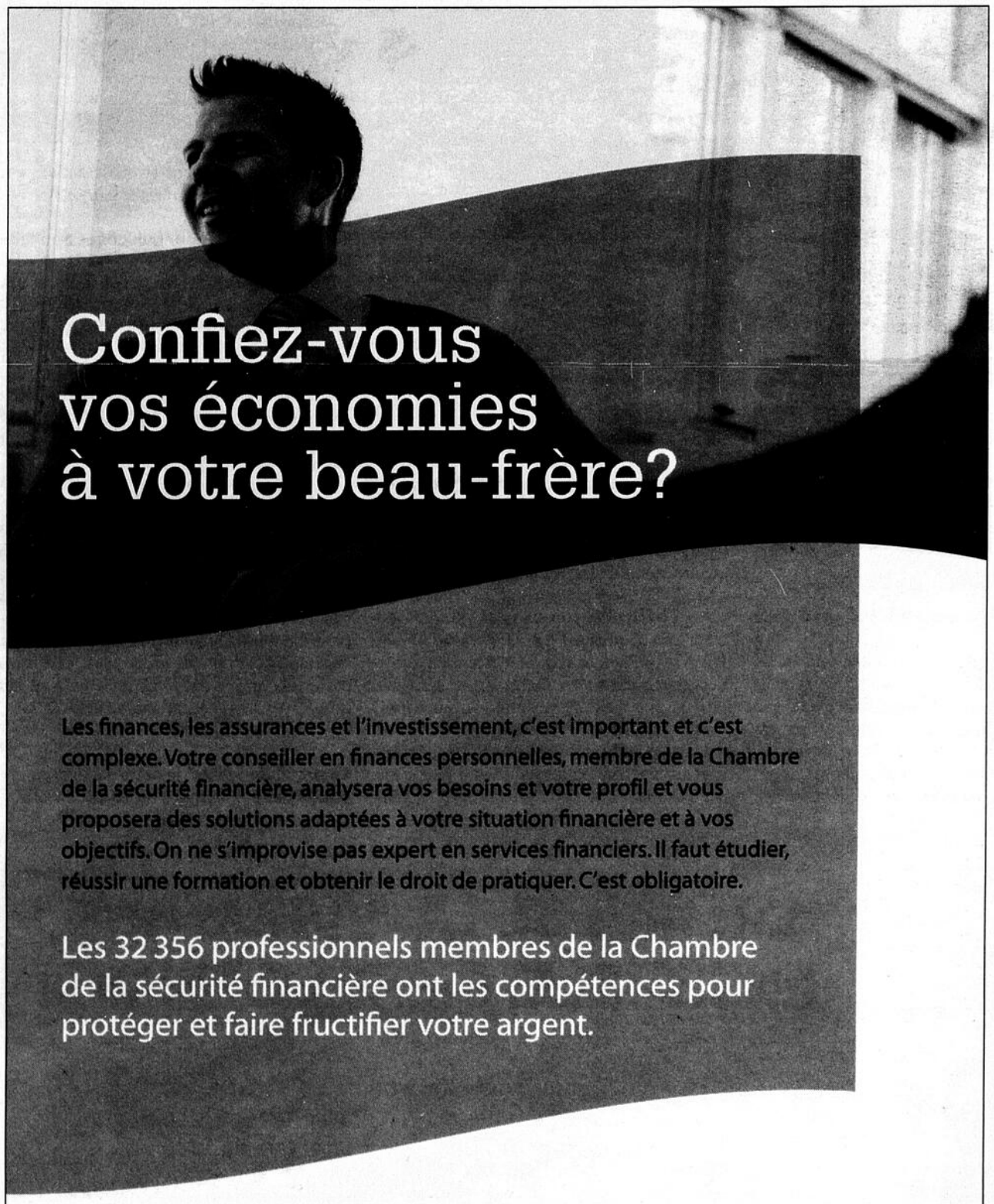
www.groupement.ca

stratégies

Les concessionnaires automobiles diversifient leurs activités pour survivre

Industrie automobile. Plutôt que de fermer son commerce de Brossard, le Groupe Gravel l'a transformé en atelier mécanique.

par Alain McKenna > alain.mckenna@transcontinental.ca



Les concessionnaires automobiles québécois touchés par le programme de restructuration de General Motors ont trouvé un moyen de relancer leurs activités : se diversifier, notamment en offrant des services de mécanique.

C'est ce qu'a fait le Groupe Gravel à Brossard. Plutôt que de fermer boutique, l'entreprise a choisi de continuer d'exploiter son atelier mécanique et d'y construire un petit centre commercial comprenant un restaurant et un dépanneur.

Au plus fort des années de General Motors, Groupe Gravel exploitait trois concessions GM : une à l'Île-des-Sœurs et deux à Brossard.

Mais les déboires du géant de Detroit et le vaste programme de restructuration de son réseau de concessionnaires – qui prévoit l'élimination de 40 % d'entre eux – a laissé une seule bannière GM au Groupe Gravel, à l'Île-des-Sœurs.

Plutôt que de couler avec le manufacturier, l'entreprise a choisi de « ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier », dit le président, Jean-Claude Gravel.

« Je croyais que je vendrais des produits GM toute ma vie, mais ce qui s'est passé le printemps dernier m'a ébranlé. »

Jean-Claude Gravel estime que cette stratégie de diversification a préservé plusieurs ▸

Confiez-vous vos économies à votre beau-frère?

Les finances, les assurances et l'investissement, c'est important et c'est complexe. Votre conseiller en finances personnelles, membre de la Chambre de la sécurité financière, analysera vos besoins et votre profil et vous proposera des solutions adaptées à votre situation financière et à vos objectifs. On ne s'improvise pas expert en services financiers. Il faut étudier, réussir une formation et obtenir le droit de pratiquer. C'est obligatoire.

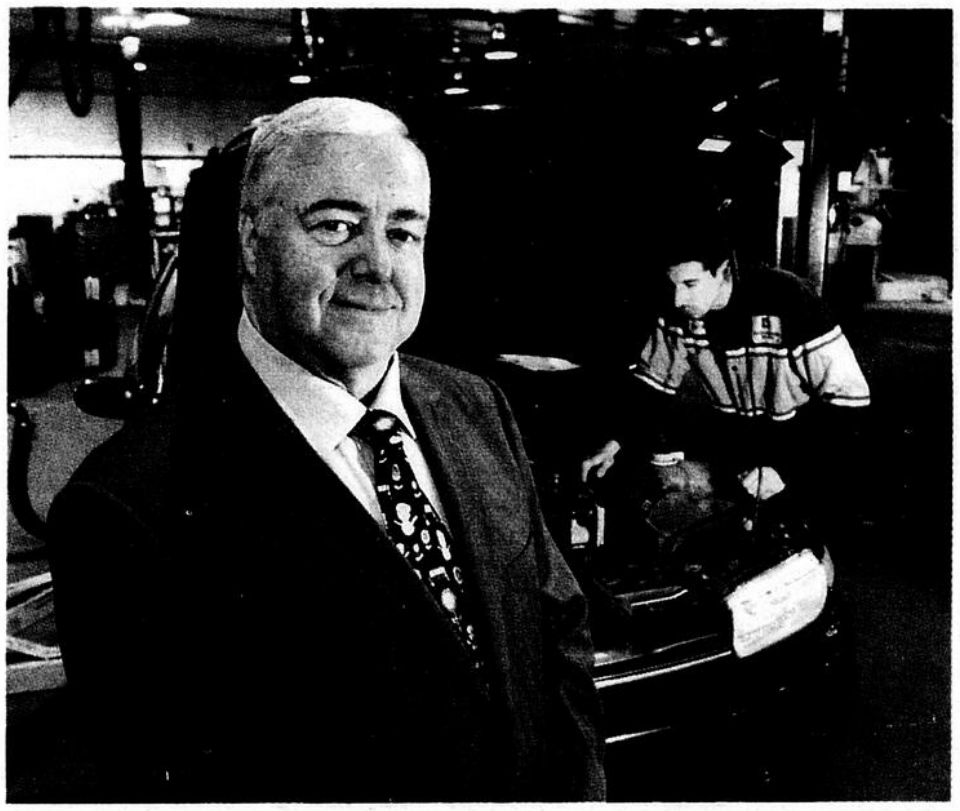
Les 32 356 professionnels membres de la Chambre de la sécurité financière ont les compétences pour protéger et faire fructifier votre argent.

À la Chambre de la sécurité financière, nous veillons à leur compétence, car c'est votre meilleure protection.

www.chambresf.com

CHAMBRE DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE





Plutôt que de sombrer avec le programme de restructuration de General Motors, Groupe Gravel a choisi de continuer d'exploiter l'atelier mécanique de son ancienne concession de Brossard, dit Jean-Claude Gravel, président. [Photo : Gilles Delisle]

▸ emplois, même si leur nombre est passé de 260 à 180, depuis 2008.

Diversification des bannières automobiles

En plus de sauver son atelier mécanique de Brossard d'une fermeture, M. Gravel s'est lancé dans le commerce des véhicules d'occasion.

L'entrepreneur a également négocié avec Hyundai Canada afin de vendre ses automobiles à l'Île-des-Sœurs, où il espère en outre attirer une marque japonaise ou européenne haut de gamme.

Si elle se concrétise, cette initiative lui permettra d'espérer un retour rapide à la croissance. « Avec les produits GM, on s'adressait peut-être à 20 % du marché. Là, on pourrait rejoindre de 40 à 45 % de celui-ci », estime M. Gravel, qui pense revenir au niveau d'emploi de 2008 dès l'an prochain.

Un service de proximité

Tous les concessionnaires touchés par le plan de restructuration des constructeurs américains en difficulté n'ont pas encore fermé leurs portes. Le plan de GM s'étale jusqu'en septembre 2010. Depuis le début de l'année, la Corporation des concessionnaires automobiles de Montréal (CCAM) n'a perdu que 6 membres sur un total de 223.

Deux tendances se dessinent. « Les marchands tentent de s'associer à un autre constructeur ou concentrent leurs activités dans d'autres commerces qu'ils possèdent encore », explique Renée Cardinal, directrice des communications de la CCAM. Selon elle, très peu des membres de la CCAM ont songé à transformer leur commerce en atelier mécanique.

Au plus fort des années de General Motors, Groupe Gravel exploitait trois concessions GM : une à l'Île-des-Sœurs et deux à Brossard.

En conservant un atelier mécanique à Brossard, l'entreprise de M. Gravel reste à proximité de sa clientèle, un facteur important dans la décision d'acheter un véhicule neuf. « C'était important de rester à Brossard : 80 % de notre clientèle habite dans un rayon de quatre kilomètres de nos concessions », dit-il.

Autre avantage pour la clientèle : passer au garage coûte maintenant moins cher. « Avant, on facturait 95 $ de l'heure. Maintenant, notre tarif est de 70 $. » ∎

14,4 ¢

Coût annuel moyen de fonctionnement par kilomètre pour une minifourgonnette. Cela comprend le carburant, l'entretien et les pneus. Pour une distance annuelle de 20 000 kilomètres, la facture s'élève à 2 880 $.

Source : Association canadienne des automobilistes

À ne pas manquer dans la prochaine édition

Le 2e volet de la série

Les 8 défis des dirigeants TI



De plus, participez au blogue d'Alain McKenna sur

les affaires.com

Présenté par : Microsoft

Parce que c'est l'affaire de tous



Votre rôle a changé de façon spectaculaire au cours de la dernière année. Aujourd'hui, on s'attend à ce que vous en fassiez plus, en moins de temps et avec moins de ressources.

ADP vous permet d'atteindre votre plein potentiel sans toutefois dépasser votre budget. Relevez ce défi grâce à nos solutions et au soutien de nos professionnels! Que ce soit pour automatiser les processus administratifs, assurer la conformité ou instaurer des pratiques d'excellence, vous pouvez compter sur ADP pour vous aider à trouver le temps et les ressources utiles à la réussite dans cette nouvelle économie. De plus, l'expertise de nos spécialistes est au bout du fil! Un seul appel suffit pour y accéder!

1.866.228.9675 adp.ca

ADP®

Quand vos gens comptent sur vous, comptez sur nous.

PAIE ET RAPPORTS | HEURES ET PRÉSENCES | RESSOURCES HUMAINES

Le logo ADP est une marque déposée d'ADP, Inc.

stratégies

L'Impact devra doubler ses revenus pour évoluer dans la MLS

Sport professionnel. Le club de soccer montréalais cognera à la porte des entreprises québécoises.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

L'Impact a beau avoir gagné le championnat de la United Soccer Leagues (USL) en 2009, le club devra néanmoins prendre les bouchées doubles car il veut accéder à la Major League Soccer (MLS) au plus tard en 2012. En attendant, on ignore toujours dans quelle division jouera Montréal le printemps prochain.

Le plan de match de l'équipe est clair. Le onze montréalais, actuellement dans la première division de la USL, aspire à évoluer en MLS, perçue comme la meilleure ligue de soccer professionnel en Amérique du Nord.

« On ne peut plus rester dans la USL, d'autant qu'on sera, après 2010, la seule ville canadienne d'importance dans la cette ligue », explique Richard Legendre, vice-président exécutif de l'Impact, que nous avons rencontré au salon Federico Cornelli du stade Saputo.

Faire le saut en MLS ne se fera pas en criant *penalty* ! Le club de Joey Saputo doit doubler ses revenus d'exploitation, qui sont actuellement de 6 à 7 millions, pour les faire passer à plus de 12 millions de dollars par année, ceci dans un contexte économique inconnu.

Une fois qu'il évoluera dans la MLS, l'Impact, organisme sans but lucratif, haussera le prix de ses billets de 25 à 30 %.

Pour y arriver, l'équipe trois fois championne comptera sur les revenus de la billetterie et l'apport des commandites d'entreprises.

Hausse du prix des billets de 30 %

Une fois qu'elle évoluera dans la MLS, l'Impact, un organisme sans but lucratif, croit qu'il pourra hausser le prix de ses billets de 25 à 30 %, dit Richard Legendre. « Selon nos sondages, les gens sont prêts à payer plus pour que notre équipe accède à la MLS », dit-il. L'équipe de l'entraîneur Marc Dos Santos devra vendre plus de billets.

La MLS exige un stade d'au moins 20 000 places. L'organisme attend le feu vert de Québec pour ajouter 7 000 places au stade Saputo et construire un centre d'entraînement quatre saisons muni d'une surface synthétique, tout juste à côté. Facture estimée : 25 millions de dollars. « Le privé assume environ 70 % du coût de l'aventure MLS et le public, 30 % », détaille M. Legendre.



« On a de la place pour davantage d'espaces réservés aux entreprises. Dans un nouveau stade, une nouvelle ligue, un nouveau produit, on sent qu'on pourrait faire une plus grande percée auprès des entreprises », estime Richard Legendre. [Photo : Gilles Delisle]

Deux ligues, deux réalités

	Impact (USL)	MLS
Budget d'exploitation	6 à 7 M $	12 M $ et plus
Coût d'une franchise en 2009	750 000 $	35 M $
Nombre moyen de spectateurs par match en 2009	12 033	16 037

Source : USL, Impact, *Soccer America Daily*

Cibler le milieu des affaires

Pour remplir le stade agrandi, l'Impact devra attirer les 18-40 ans, amateurs de football européen, mais qui boudent pour le moment les Brown, Sebrango, Biello, Leduc, bref, le club actuel.

L'Impact devra réussir à atteindre cet objectif sans s'aliéner son premier public. « Soixante pour cent de la clientèle vient en famille, parce qu'on est accessible. Il y a des billets encore offerts à 10 $ et moins. » L'Impact multiplie les promotions auprès des clubs de soccer mineur et des commissions scolaires, ce qui a pour effet de gonfler les chiffres d'assistance.

Les entreprises seront aussi mises à profit. « On a de la place pour davantage d'espaces réservés aux entreprises. Dans un nouveau stade, une nouvelle ligue, un nouveau produit, on sent qu'on pourrait faire une plus grande per-

CCIRS
Chambre de commerce et d'Industrie de la Rive-Sud

Les Rencontres d'Affaires
DÎNERS D'AFFAIRES



Passion et détermination

Entre les anecdotes et l'humour, Chantal Petitclerc partage les leçons de vie qui l'ont menée sur les plus hautes marches du podium. Avec passion et détermination!

Date : **Jeudi 3 décembre 2009**
Heure : 11 h 30 à 14 h
Lieu : **Parcours du Cerf, Longueuil**
Coût : 55 $ pour les membres
70 $ pour les non-membres
Pour information et inscription : www.ccirs.qc.ca

Partenaire Platine
BANQUE LAURENTIENNE

Partenaires Or
Bell CA DESSAU DUNTON RAINVILLE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Partenaire Média
les affaires

Partenaire Audiovisuel

AVIS DE NOMINATION



Mme Fanny Bouchard

Robin Veilleux Assurances & Rentes Collectives Inc. est très fier d'annoncer la nomination de Mme Fanny Bouchard, B.Sc., M.B.A., au poste de Directrice en santé au travail. Comptant près de sept ans d'expérience en santé au travail dans une compagnie reconnue, dont cinq ans comme directrice en santé au travail, madame Bouchard a su se distinguer par le développement d'approches spécifiques au besoin de chaque organisation. L'ajout de cette nouvelle ressource spécialisée permettra aux clients de Robin Veilleux Assurances & Rentes Collectives Inc. d'optimiser la performance de leur régime d'assurances collectives et d'innover en matière d'approche santé.

ROBIN VEILLEUX

EN BREF

10 %

Croissance des revenus de commandite de l'Impact en 2009 par rapport à la saison précédente.

LE BALLON ROULE POUR L'IMPACT

Une jeune entreprise en croissance

« L'Impact [fondé en 1993] est une jeune entreprise en croissance », dit Richard Legendre, vice-président exécutif de l'équipe. En l'espace de huit saisons, entre 2002 et 2009, la moyenne des spectateurs par match est passée de 5 400 à plus de 12 000, un bond à faire pâlir d'envie bien des PME.

-5 %

Recul des ventes de billets de l'Impact en 2009 par rapport à la saison 2008. La vente d'abonnements de saison a reculé de 10 %.

▸ cée auprès des entreprises », estime Richard Legendre, également ancien ministre péquiste des Sports à l'époque du gouvernement de Bernard Landry.

Actuellement, les 16 loges et 14 marquises (groupe de 10 places sous un petit chapiteau) du stade Saputo trouvent preneur. Les loges sont louées dans le cadre de forfaits de commandite, de même que la moitié des marquises. Les sept autres marquises sont vendues à la pièce, 19 750 $ taxes comprises pour 10 places et 19 matchs.

Une finale fort regardée

L'entente triennale avec le diffuseur Radio-Canada est échue et doit être renégociée. En finale contre Vancouver, les cotes d'écoute ont atteint 245 000 téléspectateurs, « deux fois et demi de plus que lors du championnat en 2004 », se réjouit le vice-président de l'Impact.

Toutefois, les assistances aux parties de l'Impact ont diminué en 2009. Richard Legendre garde espoir de regagner le terrain perdu en 2010, mais l'incertitude plane. Montréal, en compagnie de six autres villes, a annoncé la création d'une ligue professionnelle, tout en affirmant qu'elle continuait de négocier avec la USL. Les dissidents reprochent à la USL de ne pas donner assez de pouvoirs aux équipes.

Toutefois, pour vendre la saison 2010, il faudrait savoir dans quelle ligue l'Impact va jouer ! ▮

REPÈRES

Les ex de la USL vont bien en MLS

Toronto attirait moins de 3 000 spectateurs dans la USL. Le club évolue en MLS depuis 2007 et attire plus de 20 000 spectateurs par match en moyenne, dont 14 000 abonnés. Les Sounders de Seattle étaient suivis par 3 400 personnes par partie dans la USL en 2008. Entré en MLS cette année, le club a battu un record d'assistance de la ligue avec une moyenne de 31 000 spectateurs, selon la publication *Soccer America*.

Lauriers de la PME 2009

En reconnaissance de l'excellence entrepreneuriale dans les communautés francophones et acadiennes

RDÉE Canada (Réseau de développement économique et d'employabilité) favorise, en collaboration avec ses partenaires provinciaux et territoriaux, le développement économique et la création d'emplois afin d'assurer la vitalité et la pérennité des communautés francophones et acadiennes du Canada.

Félicitations aux entreprises lauréates du concours des Lauriers de la PME 2009!

RDÉE Canada www.rdee.ca Canada

GAGNANTS DE LA 5E ÉDITION DU CONCOURS DES LAURIERS DE LA PME QUI SE SONT DISTINGUÉS PAR LEUR PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET LEUR ENGAGEMENT SOCIAL DANS LES CATÉGORIES SUIVANTES :



ENTREPRISE DE TRANSFORMATION:

A.F. Theriault et Fils Ltée

Mme Christine Thériault, Mme Aimée Thériault, M. Arthur Thériault et M. Gilles Thériault recevant leur Laurier de M. Kurt Inder, Gestionnaire, Langues officielles et multiculturalisme à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.



ENTREPRISE DE SERVICES SPÉCIALISÉS:

Laflèche Environmental Inc.

M. André Laflèche et Mme Claudette Laflèche recevant leur Laurier de Mme Shelly Glover (au centre), Secrétaire Parlementaire pour les langues officielles à Patrimoine canadien et députée de Saint-Boniface au Manitoba.



ENTREPRISE DE SERVICES COMMERCIAUX:

Dolynny Pharmacy Holdings « Shoppers Drug Mart»

Mme Cindy Dolynny et M. Daryl Dolynny recevant leur Laurier de Mme Denise Deschamps (à gauche), Agente des initiatives et responsable de l'initiative de développement économique à Fed/Nor Industrie Canada.



MICRO-ENTREPRISE:

Oops! Design Inc.

Mme Marie-Pierre Castonguay et M. Ross Bragg recevant leur Laurier de Mme Lyne Rivard (gauche), Représentante du développement de projets spéciaux au Journal Les Affaires.



MENTION SPÉCIALE:

Maison BeauSoleil Inc.

M. Amédée Savoie et Mme Carole Savoie recevant leur Laurier de M. Marc Brazeau (à droite) de la firme Marcil Lavallée et représentant du comité de sélection.



MENTION SPÉCIALE :

Victorian Epicure Inc.

M. Marc Trottier recevant le Laurier de la part de M. Marc Brazeau (à gauche) de la firme Marcil Lavallée et représentant du comité de sélection.

Le gala de remise des prix a eu lieu le 7 novembre dernier à Ottawa. Une émission spéciale présentera la 5e édition du Gala des Lauriers de la PME, le samedi 9 janvier 2010 à 12 h 30, dans le cadre du magazine télévisé *Viens voir ici!* sur les ondes de TVA.

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

Urgence Leadership

« La seule constance, c'est le changement »

Caroline Ménard. La présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal ne craint pas l'instabilité : elle a choisi de quitter le confort et la notoriété d'une très grande entreprise pour participer au développement d'une PME, Brio Conseils.

par Martine Turenne > martine.turenne@transcontinental.ca

Les nouveaux leaders

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

2 de 8

Caroline Ménard gagne sa vie chez Brio Conseils en suggérant aux entreprises des manières de mettre en place une culture « permanente » de changement. Elle aime tellement ça qu'elle profite de son passage d'un an comme présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal pour dépoussiérer les manières de faire de l'organisation, la plus importante du genre en Amérique du Nord grâce à ses 1 400 membres. « On révise notre structure, nos programmes et le positionnement de notre offre de services, dit cette grande et jolie jeune femme aux yeux verts et au sourire facile. Je suis du genre à rigoler toute la journée. »

C'est sans doute parce que les théories de Freud et de Lacan ne l'amusaient plus du tout que Caroline Ménard a troqué la psychologie, après ses trois années de baccalauréat à la fin des années 1990, pour l'administration à HEC Montréal.

« Au début, je ne comprenais rien », confie celle qui a grandi à Les Cèdres, dans la région de Vaudreuil-Soulanges. Un an de mise à niveau plus tard, nouveau changement de cap : ce ne sont plus les ressources humaines qui l'intéressent, mais bien les organisations, leurs stratégies, leurs façons de communiquer.

Sa rencontre avec le professeur Alain Rondeau – « mon idole », dit-elle – est une véritable révélation. À l'époque, l'homme est président du Centre d'études en transformation des organisations (CETO) de HEC Montréal. « On dit qu'on apprend dans l'action, et j'y crois. » Pendant ses deux années de maîtrise, elle réalise quatre mandats importants dans le secteur de la santé, dont un à l'hôpital Maisonneuve-Rosemont. Son constat : « La seule constance, c'est le changement. »

« Le milieu dans lequel je travaille doit avoir un sens. J'ai un côté missionnaire. Même dans mon vocabulaire, je dis souvent : "Je dois évangéliser les gens". »

Gérer la transformation

Peut-être en raison de sa formation en psychologie, et également parce que c'est le premier milieu où elle est intervenue en tant qu'étudiante, la santé – et l'informatisation de son réseau – est son champ d'expertise. Elle a notamment été consultante chez CGI et travaille maintenant chez Brio Conseils, où elle est conseillère principale depuis bientôt quatre ans. « Le milieu dans lequel je travaille doit avoir un sens, estime-t-elle. J'ai un côté missionnaire. Même dans mon vocabulaire, je dis souvent : "Je dois évangéliser les gens". »

L'évangélisation, dans son cas, passe par l'acceptation des changements dans la vie quotidienne des gens. Un processus qui n'est jamais simple, dit Mme Ménard. « On parle souvent de résistance mais, dans les faits, les changements apportent plutôt des préoccupations. Et c'est lorsqu'on gère mal ces préoccupations que la résistance s'installe.»

La gestion des bénéfices est essentielle à tout projet de transformation, poursuit-elle. « Si on fait des changements, c'est pour que ça rapporte. On ne change pas pour changer. »

La fibre entrepreneuriale

C'est par goût de l'aventure que Caroline Ménard n'a pas hésité à quitter, il y a quatre ans, le confort et la notoriété d'une très grande entreprise, CGI, pour participer au développement de Brio Conseils, croit Sylvie Charbonneau, présidente de cette PME. « Tout était à bâtir. Elle a eu un réflexe typique de ceux qui ont l'entrepreneuriat dans le sang », constate Mme Charbonneau.

« Il fallait développer notre approche et notre clientèle, dit Caroline Ménard. C'est un très beau modèle, où l'être humain a sa place, ce qui est moins évident dans les grandes entreprises, où il est dilué en raison du nombre. Je le comprends, mais je préfère travailler dans des petites organisations, plus flexibles. »

Un jour, Caroline Ménard lancera sa propre entreprise. « Je ne serai pas totalement satisfaite tant que je ne l'aurai pas fait », dit-elle.

« Elle possède la fibre entrepreneuriale », confirme Louis Côté, président de Hint Innovation, une firme qui développe des systèmes de gestion financière pour les grandes entreprises. Vice-président, Entrepreneuriat, de la Jeune Chambre, il côtoie fréquemment Mme Ménard. « Elle a une capacité de mobiliser des gens sur qui elle n'a pas de véritable autorité, puisque ce sont tous des bénévoles. » Louis Côté croit que la psychologue en elle a quelque chose à voir avec sa capacité de gérer avec doigté la diversité, que ce soit le cheminement professionnel ou les traits de carac- ▸

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



Caroline Ménard : « On parle souvent de résistance au changement mais, dans les faits, les changements apportent plutôt des préoccupations. Et c'est lorsqu'on gère mal ces préoccupations que la résistance s'installe. » [Photo : Gilles Delisle]

La cause des jeunes... et des femmes

Caroline Ménard a participé, en septembre, au Laboratoire d'idées Urgence Leadership réunissant des personnalités du milieu des affaires et des membres de la relève. Deux tablées de jeunes gens sont venus expliquer à leurs aînés leur vision du monde.

« Il y a beaucoup d'incompréhension entre les baby-boomers et la génération Y. Les baby-boomers croient que nous sommes moins motivés qu'eux, mais c'est faux. Nous voulons simplement travailler différemment. Notamment dans la gestion travail-famille. »

La présidente de la Jeune Chambre n'a pas d'enfants pour l'instant. Mais elle voit bien à quel point la bataille n'est pas gagnée pour les femmes quand vient le temps de fonder une famille et de conserver un emploi au profil haut. « Elles manquent de temps. »

Elle a une opinion un peu à contre-courant sur le congé parental d'un an accordé par Québec à la naissance d'un enfant. Selon elle, c'est un cadeau empoisonné, car il confine les femmes dans un modèle unique qui peut leur être défavorable dans leur carrière. « Une année, c'est énorme. T'as le temps de te faire oublier. »

Il est mal vu aujourd'hui de soulever la question des inégalités, soutient-elle. « Mais il faut voir les chiffres. Les femmes sont encore sous-représentées au sein des conseils d'administration et parmi les hauts dirigeants et les entrepreneurs. Les hommes occupent encore les poles positions. » **M. Turenne**

CV

Nom : Caroline Ménard
Âge : 32 ans
Fonction : Conseillère principale
Entreprise : Brio Conseils

Outre son poste chez Brio Conseils, une firme spécialisée dans les changements organisationnels, qu'elle occupe depuis janvier 2006, Caroline Ménard est depuis juin présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal, après en avoir été administratrice et vice-présidente, Milieux d'affaires.

tère. «C'est une rassembleuse. Sa force, c'est le consensus. C'est comme ça qu'elle exerce son leadership. »

« Elle écoute et consulte beaucoup », souligne Pierre-Étienne Simard, avocat chez Fasken Martineau DuMoulin, qui l'a côtoyée alors qu'il était lui-même président de la JCCM et que Caroline était vice-présidente, Milieux d'affaires. « Lorsqu'il faut prendre une décision, elle est capable de rallier tout le monde. »

Donner au suivant

En attendant d'avoir sa propre entreprise, Caroline Ménard s'initie à la gestion en tant que présidente de la Jeune Chambre. Elle doit s'occuper des finances, du conseil d'administration, des problèmes quotidiens, de la représentation publique. « J'adore ça. »

Être gestionnaire, c'est un métier qui s'apprend dans l'action, dit-elle. « Je crois au mentorat. » À la JCCM, un conseil des parrains sert de comité consultatif. « Un autre bel exemple d'engagement pour ces gens d'affaires qui soutiennent la relève ! »

Cette contribution publique, Sylvie Charbonneau croit qu'elle fera toujours partie de la vie de Caroline, même si cela s'ajoute à de longues journées de travail.

« On apprend beaucoup à donner, dit Caroline Ménard. Et on reçoit beaucoup. Plus qu'on donne, en fait. Je dis à tout le monde : "Essayez le bénévolat, vous ne le regretterez pas". »

Elle croit avoir conservé son côté naïf, candide, qui lui donne envie de « sauver le monde » et qui l'a poussée vers la psycho. « Je ne veux jamais le perdre. » ∎

Le leadership selon Caroline Ménard

***Les Affaires* – Pourquoi la Jeune Chambre de commerce a-t-elle mis sur pied le programme Leadership Action ?**
Caroline Ménard – Pour répondre au besoin de développer la relève, notamment en raison de tous les départs à la retraite. Et il faut que les jeunes prennent leur place.

L.A. – À quoi ressemble le leader d'aujourd'hui ?
C.M. – Il a un esprit plus collectif qu'auparavant. C'est quelqu'un qui fonctionne en réseau. C'est un rassembleur qui canalyse les forces de chacun vers un objectif commun. Il doit aussi être capable de se remettre en question et avoir un sens de l'autodérision.

L.A. – Et quelles sont les qualités de leader de Caroline Ménard ?
C.M. – J'ai une capacité et une volonté de réussir. Je suis aussi une rassembleuse. Je crois énormément au potentiel des gens. Il faut les écouter. Quelles-sont leurs préoccupations ? Il est difficile d'aller dans une direction si nos collègues ne veulent pas suivre, même si, parfois, il faut y aller si on pense que c'est la bonne chose à faire. Il faut alors mettre le poing sur la table, trancher, sinon on tourne en rond. Mais il faut d'abord écouter. Je gagne souvent plus à écouter qu'à parler. **M. Turenne**

Une initiative de : les affaires

En collaboration avec : Knightsbridge talents stratégiques

Nos partenaires : BCF Avocats, agents de brevets et de marques · CN · Fonds de solidarité FTQ · RSM Richter Chamberland Experts-comptables · Bell · CA Comptables agréés · DMR Une société Fujitsu · Fujitsu

Comment une entreprise montrélaise est devenue leader mondial du biofeedback

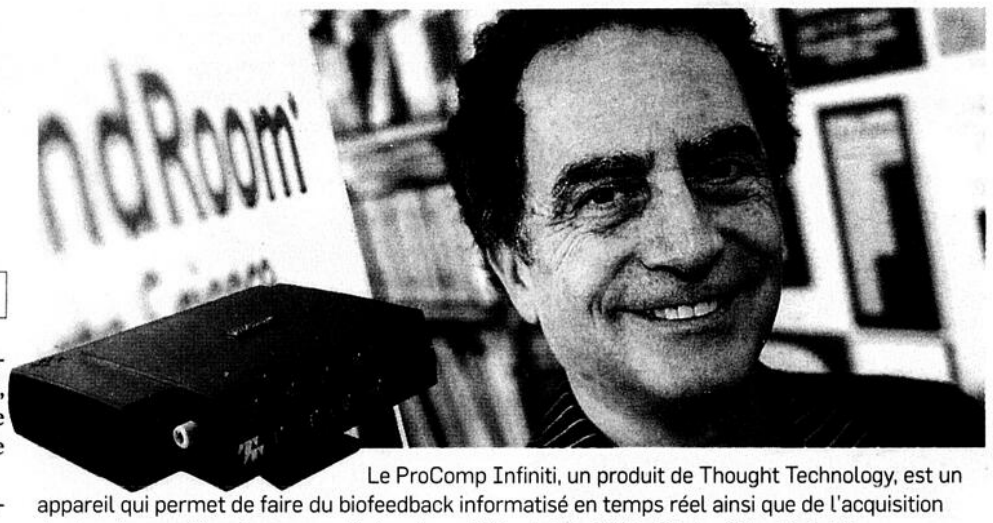
Thought Technology. L'approche mise de l'avant par cette PME améliore le rendement des athlètes.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Série
à l'avant-garde

Pour rester à l'avant-garde, les entreprises doivent faire preuve de créativité, d'adaptabilité et d'innovation. Découvrez des initiatives inspirantes qui permettent à des sociétés de se démarquer.

10 de 11



Le ProComp Infiniti, un produit de Thought Technology, est un appareil qui permet de faire du biofeedback informatisé en temps réel ainsi que de l'acquisition de données, explique Lawrence Klein, vice-président de la PME. [Photo : Gilles Delisle]

Meilleur joueur de soccer du monde et membre de la célèbre équipe Real Madrid, Cristiano Ronaldo profite de l'expertise de Thought Technology, une PME montréalaise chef de file mondial du biofeedback.

Le biofeedback est une technique qui consiste à rendre conscients des processus inconscients ou involontaires, comme le rythme cardiaque ou les ondes cérébrales, pour apprendre à les contrôler.

« C'est une approche simple et naturelle convenant bien aux athlètes qui subissent fréquemment des tests antidopages », explique Lawrence Klein, vice-président de Thought Technology.

Depuis huit ans, des appareils de Thought Technology se retrouvent dans le *mindroom* de la célèbre équipe de soccer italienne AC Milan. Et depuis peu chez le Chelsea FC, un club de soccer anglais de la première ligue, et au Real Madrid. La société appelle *mindroom* une pièce où l'on retrouve plusieurs appareils de Thought Technology de marque ProComp auxquels sont branchés des capteurs. Ceux-ci, fixés à différents endroits du corps de l'athlète, fournissent des informations physiologiques – température du corps, respiration, rythme cardiaque, dilatation de la peau, etc. – qui permettent aux entraîneurs de déterminer si l'athlète tire le maximum de son entraînement et, sinon, de le modifier.

« Depuis cinq ans, nos appareils ont réduit de 91 % les blessures des joueurs de l'AC Milan grâce à un entraînement mieux adapté à chacun d'entre eux », affirme M. Klein.

Une affaire de phobie des ascenseurs

La PME, qui emploie 50 personnes, possède un réseau de distributeurs répartis dans 55 pays. Elle vend aussi ses appareils sur le Web. Thought a été fondée il y a 35 ans par M. Klein et le docteur Hal Myers, le président. Ils sont actionnaires à parts égales. Tout a commencé quand les deux hommes ont miniaturisé un polygraphe, appareil qui mesure certaines activités physiologiques pour déterminer si une personne dit la vérité ou non.

« Notre but était d'aider une cliente de Hal Myers à vaincre sa peur des ascenseurs », explique M. Klein. L'appareil de poche qu'ils ont conçu, muni d'un capteur et d'un petit écouteur, émettait un bruit de plus en plus fort lorsque la dame s'approchait d'un ascenseur, la rendant consciente de l'augmentation de son stress. À l'aide de techniques de psychologie, MM. Klein et Myers lui ont appris à gérer ce stress.

Thought Technology, qui commercialise toujours ce petit appareil (le Galvanic Skin Response), en a vendu plus de 600 000.

Un outil pour gérer le stress

Des psychologues organisationnels commencent également à se servir du biofeedback pour aider les cadres à gérer leur stress.

Pour promouvoir leur domaine d'activités, les propriétaires de Thought Technology ont créé il y a 14 ans la Biofeedback Foundation of Europe (www.bfe.org), qui regroupe 67 équipes utilisant cette approche pour traiter différents troubles. ▮

CV

Nom : Lawrence Klein
Âge : 64 ans
Titre : Vice-président
Entreprise : Thought Technology

Avec son ami, le Dr Hal Myers, M. Klein, psychologue de formation, est devenu le leader mondial de la fabrication d'appareils de biofeedback.

Les patineurs canadiens sur courte piste utilisent le biofeedback

Depuis trois ans, l'équipe olympique canadienne de patinage de vitesse sur courte piste a recours à la technologie de biofeedback de Thought Technology pour gérer le stress de ses patineurs lors des compétitions.

« C'est très direct comme approche; on sait tout de suite ce qui va et ce qui ne va pas », explique Pierre Beauchamp, responsable des performances mentales de cette équipe.

Les appareils de Thought Technology mesurent la température de la peau des patineurs, le rythme cardiaque, la tension musculaire, la respiration, etc.

Ces chiffres augmentent en situation de stress, mais différemment selon les athlètes. En en prenant connaissance, chaque athlète peut s'ajuster en conséquence.

« Le but est d'atteindre la cohérence entre les battements du cœur et la respiration. Quand les deux sont synchronisés, l'athlète atteint sa zone de confort avant une compétition », explique M. Beauchamp. **D.F.**

sur lesaffaires.com/avantgarde

> Sur le blogue
Le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal offre des conseils et des services liés au démarrage d'entreprises et leur développement en technologies de l'information. Rencontre avec son président et chef des opérations, Serge Bourassa, pour en savoir davantage.



> En vidéo
Le modèle d'entreprise des agences de publicité traditionnelles sera-t-il encore pertinent dans cinq ans ? Patrice Lacroix, stratège créatif et cofondateur du Lab, un collectif de talents en création, nous explique sa vision de l'évolution du monde de la publicité et de son modèle d'affaires avant-gardiste.

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

À l'avant-garde

Soyez à l'avant-garde !

Partez à la découverte de gens et d'entreprises qui réinventent aujourd'hui et préparent demain en consultant

www.lesaffaires.com/avantgarde

Présentée par IBM

Des entreprises plus intelligentes pour une planète plus intelligente

Et si votre chaîne d'approvisionnement pouvait prévoir vos besoins?

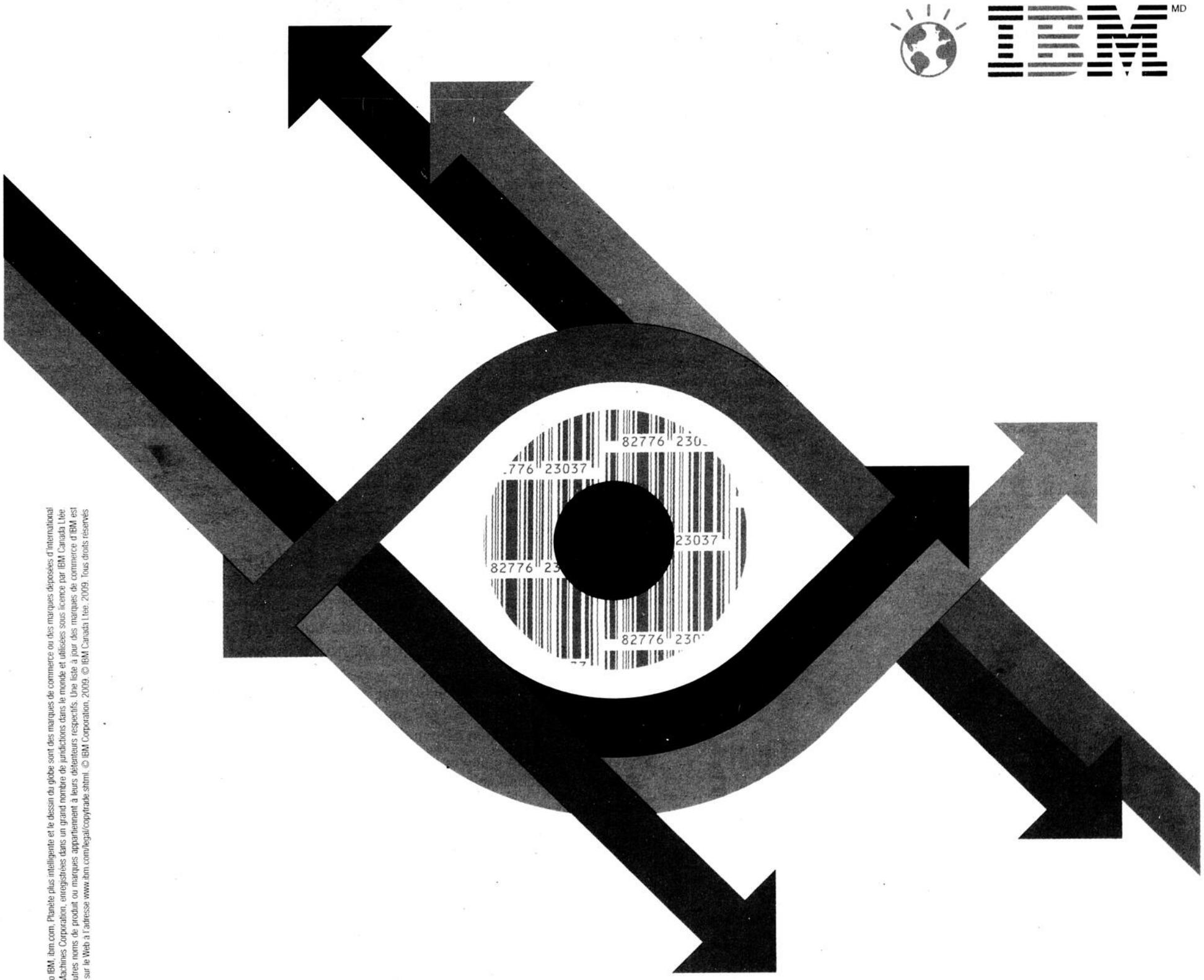
Sur une planète plus intelligente, il est possible d'implanter une chaîne d'approvisionnement complètement différente. Une chaîne qui scrute en temps réel les données résultant de millions de transactions avec les clients et les fournisseurs et qui agit selon les connaissances accumulées. Une chaîne qui détecte, anticipe et prend même des mesures pour prévenir les problèmes. En d'autres mots, une chaîne intelligente.

Un produit est soudainement rappelé? La chaîne d'approvisionnement intelligente le sait et vous permet de retirer les articles des tablettes des magasins et de les remplacer. Il manque une pièce dans un conteneur en route vers un partenaire? La chaîne d'approvisionnement intelligente le détecte et déclenche un nouvel envoi pour éviter l'interruption des opérations et des coûts additionnels. La clientèle préfère le rouge au jaune? La chaîne d'approvisionnement vous rappelle de commander plus de rouge et moins de jaune.

À l'heure actuelle, des chaînes d'approvisionnement intelligentes sont déjà à l'œuvre. IBM aide Airbus à accroître la visibilité de sa chaîne de valeur en fournissant un haut degré de transparence pour l'ensemble des opérations. IBM et Bilcare Research ont mis au point une façon innovatrice de déjouer les faussaires en utilisant la nanotechnologie. Celle-ci permet aux clients de Bilcare, tels que les hôpitaux et les sociétés pharmaceutiques, les constructeurs automobiles et les entreprises de produits électroniques de s'assurer de l'authenticité de leurs livraisons en inscrivant sur leurs produits une «empreinte numérique» unique.

Dans une entreprise plus intelligente, il faut penser plus intelligemment. Bâtissons une planète plus intelligente. Apprenez-en davantage à ibm.com/approvisionnement/ca/fr.

IBM^MD



IBM, le logo IBM, ibm.com, Planète plus intelligente et le dessin du globe sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation, enregistrées dans un grand nombre de juridictions dans le monde et utilisées sous licence par IBM Canada Ltée. Tous les autres noms de produit ou marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs. Une liste à jour des marques de commerce d'IBM est disponible sur le Web à l'adresse www.ibm.com/legal/copytrade.shtml. © IBM Corporation, 2009. © IBM Canada Ltée, 2009. Tous droits réservés

stratégies

Management



Hijab ou coupe mohawk : jusqu'où un patron peut-il intervenir ?

Droit du travail. Il revient toujours à la partie qui doit accommoder de prouver que la contrainte est excessive.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

Avec tout ce qui s'est dit sur les accommodements raisonnables depuis deux ans au Québec, il n'est pas facile pour un employeur de déterminer quand s'applique la Charte des droits et libertés de la personne et jusqu'où il peut exercer son droit de gérance.

Sylvie Gagnon, conseillère juridique au Tribunal des droits de la personne du Québec, affirme que le bon sens et certaines règles juridiques peuvent répondre aux interrogations des dirigeants d'entreprise.

Turban, coupe mohawk, hijab, kirpan, décolleté plongeant, jupe trop courte... L'employeur doit avant tout déterminer s'il s'agit de droits fondamentaux ou de simples préférences personnelles des employés.

Pas toujours une question de religion

Les accommodements raisonnables sont souvent associés à des demandes d'ordre religieux. Or, ces accommodements peuvent aussi être demandés par des femmes enceintes, par des femmes qui exercent des métiers non traditionnels ou par des personnes handicapées.

Par exemple, pour occuper certains postes, il faut passer une radiographie. Celles-ci comportent des risques pour une femme enceinte et son bébé. Son futur employeur est-il tenu de l'accommoder en la soustrayant à sa politique d'embauche ?

Il n'y a obligation d'accommoder raisonnablement que s'il s'agit d'assurer l'exercice de droits fondamentaux protégés par la Charte. Si les accommodements demandés entraînent une contrainte excessive (en raison de la taille de l'entreprise, des impacts sur les autres employés, des risques pour la sécurité, des coûts générés, etc.), l'exclusion est réputée non discriminatoire ou justifiée.

Le port de la queue de cheval chez un policier ne relève pas de droits fondamentaux, mais d'une préférence personnelle. Par contre, le port d'un turban pour un Sikh peut faire partie de ses croyances religieuses sincères.

On se rappelle du jeune Sikh qui gardait un kirpan, petite dague à lame recourbée, à la ceinture, un symbole religieux du sikhisme.

Les autorités scolaires ont voulu empêcher le jeune élève d'aller à l'école avec son kirpan sous prétexte qu'il s'agissait d'une arme qui pouvait menacer la sécurité des élèves de son école. Par ailleurs, bon nombre de Sikhs affirment que le port d'un kirpan en plastique est tout-à-fait acceptable dans leur religion. Mais pas pour le jeune homme en question, à qui la Cour suprême a donné raison. Le hijab, un symbole religieux islamique, s'inscrit dans la même catégorie.

« La Cour a décidé qu'il importait peu que d'autres Sikhs tolèrent le kirpan de plastique, si ce n'est pas acceptable parce que ça va à l'encontre de la croyance sincère du jeune homme, les autorités doivent l'accommoder raisonnablement », explique M^me^ Gagnon. Les employeurs doivent donc comprendre qu'en matière de droits et de libertés de la personne, ce n'est pas ce qui est acceptable pour la société ou une partie de celle-ci qui compte, mais ce qui l'est pour l'individu en question. ▸



Pierre Colangelo
chez Bell Mobilité

Pierre Colangelo s'est joint récemment à Bell Mobilité à titre de Directeur général des ventes corporatives, Est du Canada.

Diplômé de l'École de technologie supérieure en génie électrique, Pierre a occupé divers postes de gestion chez Xerox Canada, EDS Canada et Relizon. Depuis 2007, il occupait le poste de Directeur Général des ventes chez Canon Canada.

Bell

FORUM INNOVATION AÉROSPATIALE 2009

7 et 8 décembre 2009
Hôtel Delta Centre-ville
777, rue University, Montréal
(Québec) Canada

AÉRO MONTRÉAL
Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain

En collaboration avec : CRIAQ www.criaq.aero

Aéro Montréal, la Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain, de concert avec le CRIAQ, Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec, organise le deuxième forum dédié à l'innovation aérospatiale au Canada sous le thème **Les grappes aérospatiales : un monde d'innovation.**

- Événement unique en son genre qui s'adresse aux joueurs de l'industrie aérospatiale
- Conférences et ateliers sur les enjeux stratégiques actuels et futurs de l'innovation aérospatiale dans le monde
- Salon d'exposition « poster sessions » sur les innovations et avancées technologiques de l'industrie
- Sessions de rencontres technologiques B2B pour les entreprises participantes

Partenaires principaux : Alouette, Bombardier, Pratt & Whitney Canada, CRSNG NSERC, Desjardins, Communauté métropolitaine de Montréal, Québec, Canada
Partenaire média : les affaires

Pour consulter le programme ou vous inscrire, visitez le www.aeromontreal.ca/forum 2009

▸ Le fardeau de la preuve revient à l'employeur

À cause des traitements qu'elles doivent subir, certaines personnes handicapées ne peuvent arriver au travail avant une certaine heure. L'employeur est-il tenu de leur accorder un horaire de travail différent ?

Dans certaines entreprises, un tel accommodement n'imposera pas de contrainte excessive alors que dans d'autres, c'est le cas.

Toutefois, rappelle Mme Gagnon, il revient toujours à la partie qui doit accommoder de prouver que la contrainte est excessive.

Sylvie Gagnon raconte qu'un ambulancier qui exerçait sa profession en Montérégie s'était vu refuser un emploi semblable à Montréal à cause d'un handicap. L'employé a porté la cause devant le Tribunal. Le juge a donné raison à l'employeur montréalais parce qu'il a réussi à prouver que le travail comportait plus de risques sur l'île qu'en banlieue.

« Les tribunaux exigent que toutes les parties collaborent au processus, affirme la conseillère juridique au Tribunal des droits de la personne du Québec. Ce qui pourrait, dans certains cas, obliger un syndicat à faire une entorse au principe important de l'ancienneté, par exemple. »

Lorsqu'une situation ne concerne pas les droits fondamentaux d'une personne, on parle alors de préférences personnelles. Dans ce cas, la préférence personnelle de l'employé fait rarement le poids devant le droit de gérance de son supérieur. Si celui-ci estime que la jupette d'une employée n'a pas sa place dans le bureau, il est en droit de lui demander de modifier sa tenue vestimentaire. ▮

Accommodements : un jugement important

Le 24 juillet 2009, la Cour suprême du Canada a rendu une décision qui, selon Sylvie Gagnon, conseillère juridique au Tribunal des droits de la personne, marque un tournant en matière d'accommodements raisonnables.

En Alberta, les membres d'une communauté huttérite demandaient d'être exemptés de l'obligation de faire prendre leur photo pour obtenir leur permis de conduire, parce que leurs croyances religieuses leur interdisent de se faire photographier. Une majorité de juges de la plus haute cour du pays a rejeté leur demande et conclu, pour la première fois, que l'obligation d'accommodement raisonnable ne s'applique pas lorsque la validité d'une disposition d'une loi ou d'un règlement est en jeu. Dans ces circonstances, précise Mme Gagnon, « ces juges considèrent que, dans certains cas, les fidèles doivent tolérer les inconvénients qui découlent de pratiques religieuses ». Ce qui, à son avis, modifie de manière significative l'approche de la Cour jusqu'alors. **D. Froment**



CLUB DE PRESSE BLITZ
LE RÉPERTOIRE DES MÉDIAS DU CANADA
26000 inscriptions/contacts
(514) 722-5128
1-888-819-3282
www.datablitz.com
aussi :
BLITZ 24
SERVICE UNIQUE DE MESSAGERIE EN "CIRCUIT DE PRESSE"
(514) 593-7399
www.blitz24.com

Aider les employés à prendre leur santé en charge

Chez Pfizer, nous croyons qu'il faut plus que des médicaments pour être en bonne santé.

Nous faisons tout notre possible pour aider les employeurs, les gestionnaires des soins de santé et les promoteurs de régime collectifs à faire la promotion de la santé dans les lieux de travail.

Le site **plusquedesmédicaments.ca** a été créé pour répondre aux besoins des employés qui recherchent des renseignements complets sur la santé, à contenu canadien. Des spécialistes de la santé reconnus ont collaboré à ce site Web interactif en abordant des sujets tels que manger sainement, gérer son stress, composer avec les défis de la vie, renforcer son esprit et son corps, gérer ses relations avec les autres et optimiser ses interactions avec les professionnels de la santé.

Chez Pfizer, nous sommes fidèles à nos convictions.

Grâce à VIVA, notre programme de santé en milieu de travail, Pfizer Canada a récemment reçu la certification Entreprise en santé – Élite, du Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Nous avons également reçu de l'institut national de la qualité (INQ) le trophée or dans le cadre des Prix Canada pour l'excellence (Milieu de travail sain®). VIVA est un programme de santé et de mieux-être intégré, centré sur la prévention en milieu de travail, la sensibilisation et le soutien aux employés.

Nous vous invitons à visiter le site **plusquedesmédicaments.ca** pour en apprendre davantage au sujet des petites choses que vous pouvez faire au quotidien pour améliorer votre santé.

Pfizer Ensemble, vers un monde en meilleure santé℠

plusquedesmedicaments.ca

MC de Pfizer Inc utilisée sous licence. © 2009 Pfizer Canada Inc. Kirkland (Québec) H9J 2M5 R&D

Des hausses salariales de 2,57 % en 2010

par Florent Francœur > lesaffaires.redaction@transcontinental.ca

Tant les employeurs que les employés s'attendent à accorder et à recevoir de faibles augmentations salariales en 2010.

Cette année, plus de 2 400 employeurs de divers secteurs ont participé à l'enquête des grands cabinets, soit Aon Conseil, le Groupe Hay, Hewitt et associés en collaboration notamment avec Normandin Beaudry, Morneau Sobeco, Towers Perrin et Watson Wyatt. Ainsi, *Les prévisions salariales 2010* sont de précieux indicateurs comparatifs.

En voici un survol :

> Au Québec, selon les enquêtes salariales réalisées auprès des employeurs, l'augmentation moyenne devrait atteindre 2,57 %.
> Au Canada, la hausse devrait être légèrement plus élevée, à 2,67 %.
> Au Québec, ce sont les employés des services publics qui devraient recevoir la plus importante majoration, une hausse moyenne de 3,7 %.
> En queue de peloton, toujours dans la province, les effectifs du secteur de l'information devraient recevoir en moyenne 1,3 % d'augmentation.
> Les cadres de direction qui reçoivent, bon an mal an, une augmentation supérieure à celle des autres groupes d'emploi devraient recevoir en 2010 une augmentation avoisinant celle qui sera accordée à leurs subalternes.

Des salaires qui stagnent

Les résultats du sondage reposent sur 1 000 entrevues téléphoniques qui ont eu lieu du 17 au 27 septembre 2009. On remarque que les travailleurs nourrissent des attentes réalistes, au diapason des intentions des employeurs.

> Les travailleurs québécois s'attendent en moyenne à recevoir 2,5 % d'augmentation salariale en 2010.
> Leurs attentes se situaient en moyenne à 3,6 % l'an dernier.
> Dix-huit pour cent des travailleurs s'attendent à un gel salarial pour l'année à venir.
> Certains travailleurs ont déjà subi le contrecoup de la dégringolade des marchés en 2009, alors que le salaire de 6 % d'entre eux a diminué et que celui de 25 % a stagné.

Si les effets de la crise ne sont pas généralisés aux avantages sociaux, il n'en demeure pas moins qu'ils touchent une part non négligeable de la main-d'œuvre québécoise :

> Les heures de travail de 23 % de la main-d'œuvre ont été modifiées.
> 25 % des effectifs ont perdu certains avantages de leur régime d'assurance collective.

Une reconnaissance insatisfaisante

Mais l'aspect pécuniaire n'est pas tout pour les travailleurs. Plusieurs études et sondages démontrent, année après année, que le climat de travail est plus important que l'argent.

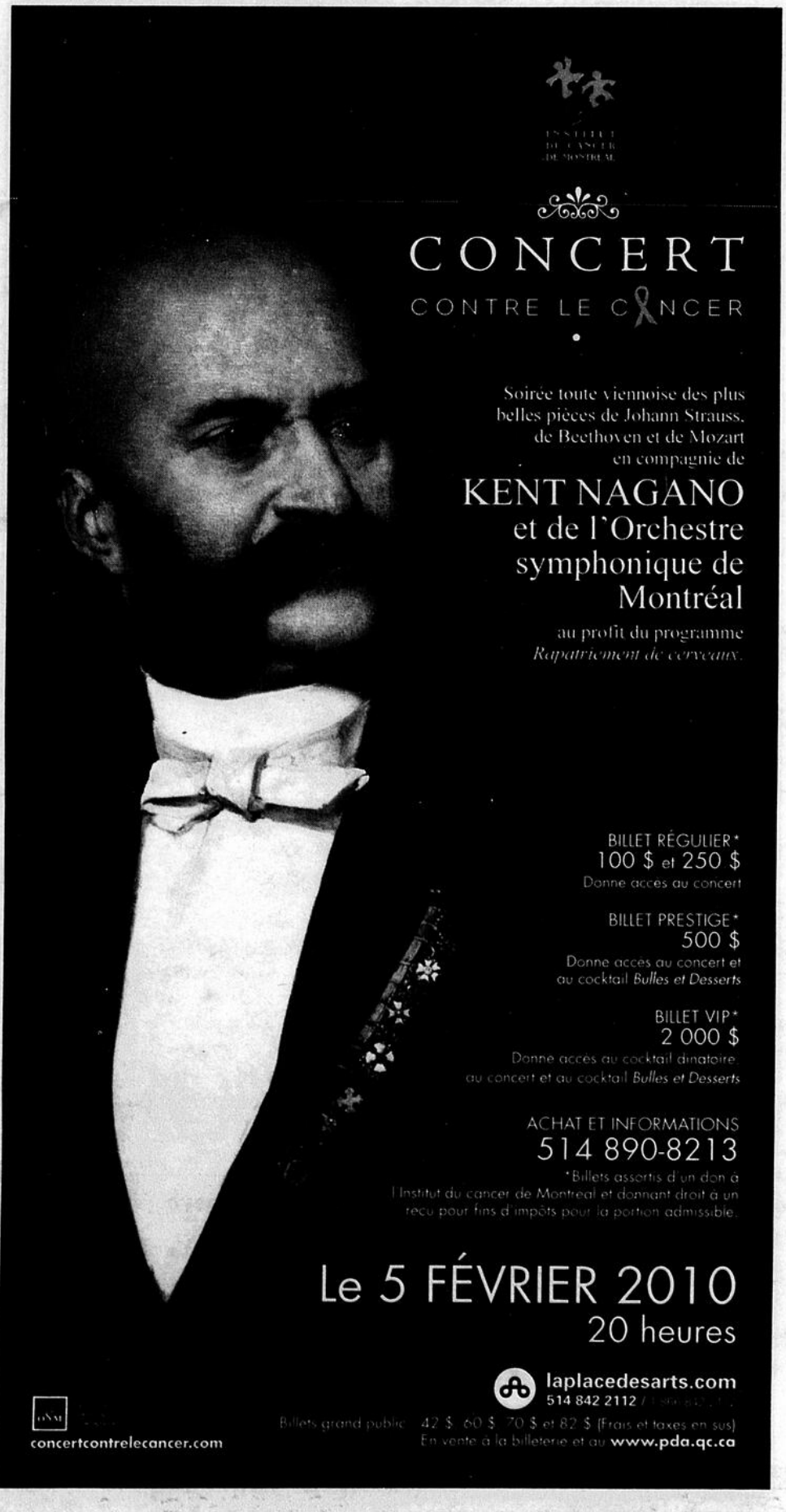
La reconnaissance du travail accompli joue un rôle important pour ce qui est de la mobilisation. Nous avons d'ailleurs constaté que 25 % des travailleurs ressentent une insatisfaction à l'égard de l'expression de la reconnaissance manifestée par leur employeur. Cette situation est préoccupante.

Pour attendre la reprise de pied ferme

Le fait que les employeurs et les employés soient au diapason en ce qui a trait aux augmentations salariales est en soi une bonne nouvelle.

Toutefois, l'insatisfaction des travailleurs quant à la reconnaissance des employeurs pourrait avoir des répercussions regrettables. En effet, on ne peut être fin prêt pour la reprise sans une équipe pleinement engagée et fidélisée. Rétablir l'équilibre compromis par la légèreté de l'enveloppe budgétaire allouée à la rémunération sera donc, en 2010, une nécessité. ▮

Florent Francœur est pdg de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.



Carrières

FORDIA®

Fordia est une entreprise manufacturière québécoise reconnue mondialement au sein de l'industrie de la fabrication d'outils pour le forage.

Nous sommes à la recherche d'une personne de talent pour se joindre à notre équipe en tant que :

Vice-Président Ventes et Marketing
Siège social, Montréal

Le vice-président, ventes et marketing assure la réalisation des orientations et des objectifs corporatifs établis par la haute direction. Plus spécifiquement il veille au développement des affaires et à la gestion des succursales canadiennes, des filiales étrangères en plus d'encadrer les activités de marketing du Groupe Fordia. Il assure aussi la mise en place, le maintien et l'amélioration des politiques et procédures, des normes d'efficacité, de qualité et de performance des services de sa vice-présidence.

Si les défis vous intéressent, veuillez faire parvenir votre candidature à Diane Denault par courriel, à l'adresse suivante : ddenault@fordia.com.

Veuillez consulter notre site internet pour obtenir la description complète du poste au www.fordia.com

Au plaisir de vous compter au sein de notre équipe!



investir

Tout pour réduire vos impôts de 2009 p. 38

Transformez vos biens immobiliers en épargne-retraite p. 42

Groupe CGI n'est pas à vendre, répètent ses dirigeants p. 46

Le chiffre

2 700

Valeur, en milliards de dollars américains, des obligations émises par les entreprises depuis le début de l'année, selon Dealogic. Il s'agit d'un record. Les entreprises sont dans une course contre la montre, avant que les banques centrales relèvent leurs taux.

En Bourse

La qualité importe de nouveau
Depuis le 30 septembre, les grandes sociétés du S&P 500 bénéficiant des meilleures cotes de crédit ont pris le relais des entreprises plus endettées en affichant un meilleur rendement en Bourse, alors qu'elles traînaient la patte depuis mars. Les investisseurs se déplacent vers les entreprises plus solides, car ils se préparent à une hausse des taux d'intérêt en 2010, dit Vincent Delisle, de Scotia Capitaux. À Toronto, les plus petites sociétés continuent de devancer les plus grandes en Bourse.

Rendement des entreprises du S&P 500 en fonction de leur cote de crédit

Cote de crédit	Rendement boursier entre le 30 sept. et le 13 nov. 2009
Triple AAA	+ 7,3 %
AA	+ 4,5 %
B et moins	– 6,6 %

Source : Scotia Capitaux

L'argent, plus brillant que l'or ?

Placement. Son statut hybride de métal précieux et de métal industriel l'avantage.

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



Source : Bloomberg, au 16 novembre 2009

On parle beaucoup de l'or ces temps-ci, mais les investisseurs désireux de s'exposer à une valeur refuge en ces temps troubles feraient bien de jeter un coup d'œil vers un métal moins précieux, mais tout aussi prometteur.

«L'or a atteint de nouveaux sommets, ce qui n'est pas le cas pour l'argent. Il y a donc probablement beaucoup de potentiel à la hausse pour l'argent », dit John Ing, chef de la direction de Maison Placements.

Depuis le début de l'année, le cours de l'argent a progressé de 58 %, à 18,26 $ US l'once (en date du 16 novembre). Il demeure toutefois bien en-deçà de son sommet de 48,70 $ US l'once atteint en 1980, et qui équivaudrait à 120 $ US en dollars d'aujourd'hui.

L'argent pourrait fournir des rendements encore plus élevés que ceux du métal jaune au cours des prochaines années, en raison de son statut hybride de métal précieux et de métal industriel, croient certains experts.

Contrairement à l'or, l'argent tend à disparaître au fur et à mesure qu'on l'utilise pour ses propriétés antiseptiques, soulignait Eric Sprott, un des partisans de ce métal, lors d'une visite à Montréal en octobre. Il faut savoir que l'argent est actif chimiquement et s'altère beaucoup plus vite que l'or, lequel est presque inerte et ne rouille pas.

Selon le chef de la direction de Sprott Asset Management, la croissance des pays émergents ne devraient qu'accentuer la demande d'argent. ▮



Tout pour réduire vos impôts de 2009

Planification fiscale. Deux grandes nouveautés, le CELI et le crédit à la rénovation, sont à l'honneur.

par Dominique Froment > dominique.froment@transcontinental.ca

La fin de l'année approche à grands pas et comme tous les ans, il est temps d'évaluer les meilleures stratégies fiscales pour réduire le plus possible ses impôts.

Cette année, il y a deux grandes nouveautés à considérer : le compte d'épargne libre d'impôt (CELI), un nouvel outil de placement qui permet de cotiser jusqu'à 5 000 $ par an dans un compte sans payer un sou d'impôt sur les revenus de placement. La rénovation est également à l'honneur. Ceux qui veulent moderniser leur propriété n'ont plus que quelques semaines, soit jusqu'au 31 décembre 2009 au provincial et jusqu'au 31 janvier 2010 au fédéral, pour signer une entente avec un entrepreneur et profiter ainsi des nouveaux crédits à la rénovation.

Pour vous aider, le journal *Les Affaires* vous présente deux cas types : l'exemple d'un employé et celui d'un propriétaire d'entreprise.

Nos experts

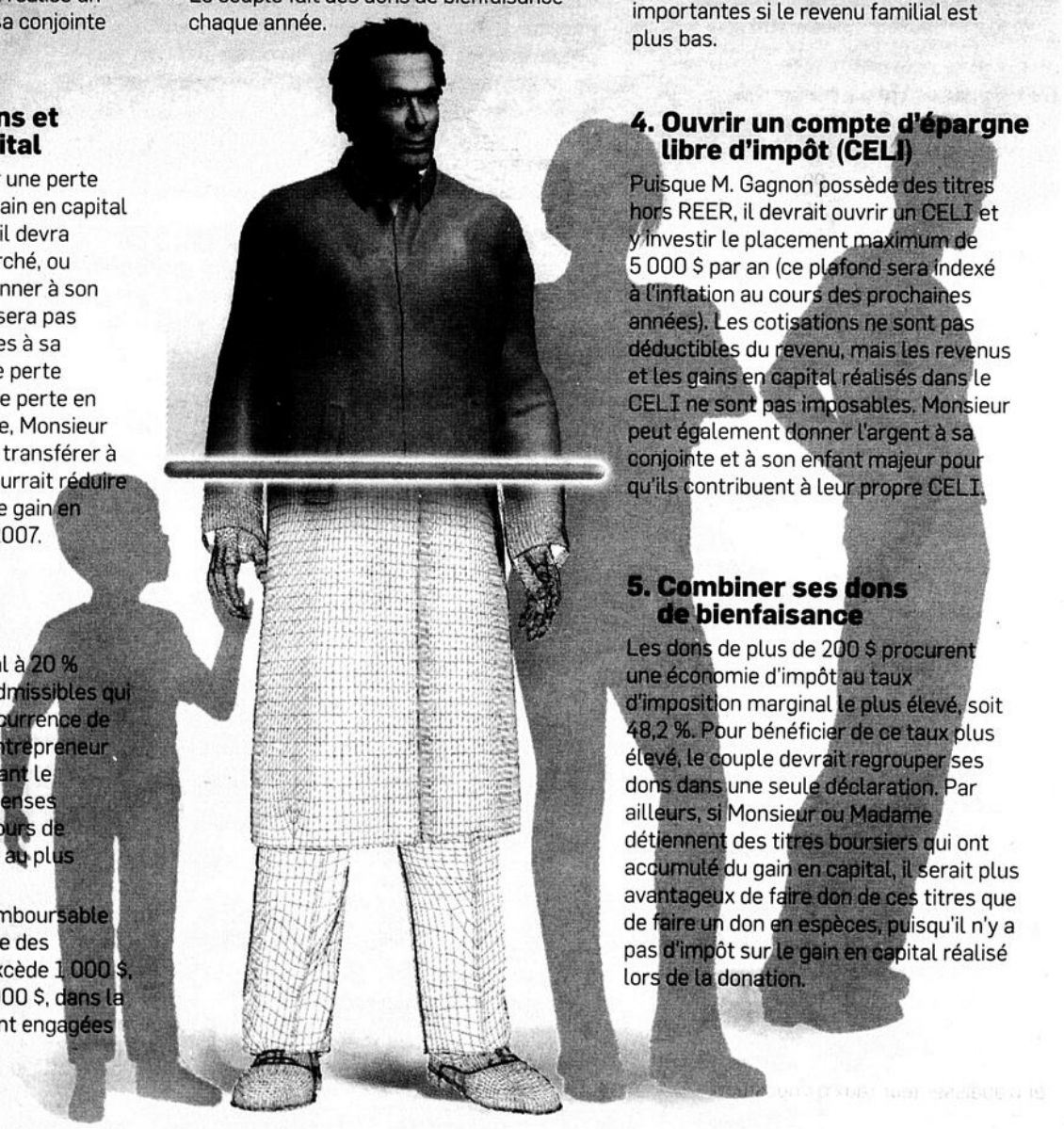


Nos cas ont été élaborés à notre demande par Caroline Renaud, avocate et fiscaliste, directrice principale du Service de fiscalité de Raymond Chabot Grant Thornton, et Jean-François Thuot, comptable général licencié, associé et fiscaliste au sein du même service. Ils jouent aussi le rôle de conseillers auprès de nos deux individus fictifs. Évidemment, chaque cas est particulier; il est toujours conseillé de consulter un fiscaliste.
[Photo : Gilles Delisle]

Deux profils passés au rayon X

CAS 1 M. Gagnon, salarié, 52 ans

> Salaire annuel : 100 000 $
> Conjoint de fait d'une femme de 39 ans, elle aussi salariée et gagnant 40 000 $ par an.
> Père de deux enfants : l'un, âgé de 19 ans, né de sa première union, et l'autre, âgé de 2 ans, né de sa deuxième union.
> Détient des titres hors REER, dont certains sont à perte. Il a réalisé un gain en capital en 2006; sa conjointe en a réalisé un en 2007.
> Le couple a acheté une maison cette année. Plusieurs rénovations doivent être effectuées.
> Compte REEE (régime enregistré d'épargne-études) au nom du premier enfant seulement.
> M. Gagnon contribue au maximum de son REER à chaque année.
> Le couple fait des dons de bienfaisance chaque année.



1. Combiner ses gains et ses pertes en capital

M. Gagnon pourrait réaliser une perte en capital pour annuler le gain en capital réalisé en 2006. Pour cela, il devra vendre des titres sur le marché, ou encore les vendre ou les donner à son enfant majeur. La perte ne sera pas admissible s'il vend ses titres à sa conjointe, car il s'agira d'une perte apparente. Par contre, si une perte en capital non réalisée subsiste, Monsieur pourrait faire en sorte de la transférer à sa conjointe. Cette perte pourrait réduire l'impôt, voire l'annuler, sur le gain en capital qu'elle a réalisé en 2007.

2. Profiter du crédit à la rénovation

Au Québec, le crédit est égal à 20 % de la partie des dépenses admissibles qui excède 7 500 $, jusqu'à concurrence de 20 000 $. L'entente avec l'entrepreneur qualifié doit être conclue avant le 31 décembre 2009. Les dépenses devront être engagées au cours de l'année 2009 et être payées au plus tard le 30 juin 2010.

Au fédéral, un crédit non remboursable de 15 % s'applique à la partie des dépenses admissibles qui excède 1 000 $, jusqu'à concurrence de 10 000 $, dans la mesure où ces dépenses sont engagées avant le 1er février 2010.

3. Bénéficier de la subvention pour l'épargne-études

M. Gagnon devrait ouvrir un compte REEE pour son deuxième enfant afin de profiter de la subvention canadienne pour l'épargne-études (SCEI) et de l'aide financière du Québec. Dans notre cas, la SCEI atteindrait 500 $ si Monsieur cotisait 2 500 $ en 2009. Québec offre une aide de 250 $ pour une cotisation de 2 500 $. Les aides peuvent être plus importantes si le revenu familial est plus bas.

4. Ouvrir un compte d'épargne libre d'impôt (CELI)

Puisque M. Gagnon possède des titres hors REER, il devrait ouvrir un CELI et y investir le placement maximum de 5 000 $ par an (ce plafond sera indexé à l'inflation au cours des prochaines années). Les cotisations ne sont pas déductibles du revenu, mais les revenus et les gains en capital réalisés dans le CELI ne sont pas imposables. Monsieur peut également donner l'argent à sa conjointe et à son enfant majeur pour qu'ils contribuent à leur propre CELI.

5. Combiner ses dons de bienfaisance

Les dons de plus de 200 $ procurent une économie d'impôt au taux d'imposition marginal le plus élevé, soit 48,2 %. Pour bénéficier de ce taux plus élevé, le couple devrait regrouper ses dons dans une seule déclaration. Par ailleurs, si Monsieur ou Madame détiennent des titres boursiers qui ont accumulé du gain en capital, il serait plus avantageux de faire don de ces titres que de faire un don en espèces, puisqu'il n'y a pas d'impôt sur le gain en capital réalisé lors de la donation.

Les dates à retenir



15 décembre
Dernier versement d'acompte provisionnel pour l'impôt à payer en 2009.

24 décembre
Dernière journée pour effectuer une transaction à la Bourse de Toronto pour pouvoir inclure les pertes ou les gains en capital dans votre déclaration de 2009.

28 décembre
Dernière journée pour effectuer une transaction à la Bourse américaine pour pouvoir inclure les pertes ou les gains en capital dans votre déclaration de 2009.

31 décembre
Date du dernier paiement pour avoir droit à une déduction ou un crédit en 2009 :
> Cotisations à votre REER si vous êtes âgé de 71 ans le 31 décembre;
> Frais de conseil en placement et autres frais de placement;
> Pension alimentaire et allocation d'entretien;
> Dons de bienfaisance;
> Frais médicaux, de garde d'enfants, de déménagement et de scolarité.

Date limite pour signer un contrat avec un entrepreneur pour avoir droit au crédit d'impôt provincial à la rénovation domiciliaire.

31 janvier
Dernier jour pour engager des dépenses afin de bénéficier du crédit d'impôt fédéral pour la rénovation domiciliaire.

1er mars 2010
Date limite pour cotiser au REER pour 2009.

CAS 2 M. Tremblay, entrepreneur, 48 ans

> Détient 100 % des actions d'une société de type PME.
> Sa société se qualifie au titre de SEPE, société exploitant une petite entreprise (par rapport à une société de gestion)
> Marié et père de deux enfants majeurs, dont un est handicapé.
> Sa conjointe ne travaille pas à l'extérieur.
> Sa société lui a avancé de l'argent en 2009.

1. Fractionner ses revenus

Puisque les taux d'intérêts sont très bas, M. Tremblay pourrait avancer des fonds à sa conjointe, qui est assujettie à un taux d'imposition plus bas. Madame pourrait investir les sommes qui lui sont prêtées et ajouter les revenus ou les gains en capital réalisés à ses propres revenus. L'emprunt doit toutefois porter intérêts au taux prescrit en vigueur au moment où le prêt est effectué, soit 1 % jusqu'au 31 décembre 2009. Ce taux restera en vigueur durant toute la durée du prêt.

2. Réviser la structure de la rémunération

Si Madame ou leurs enfants travaillaient pour la PME, M. Gagnon pourrait leur verser un salaire de façon à ce qu'ils puissent cotiser à leur REER. Cela dit, de façon générale, il est préférable que la PME verse d'abord un salaire à Monsieur pour lui permettre de contribuer à son REER. Un salaire de 122 222 $ devrait lui être versé en 2009 pour lui permettre d'utiliser sa cotisation maximale de 22 000 $ en 2010. Monsieur pourrait aussi cotiser au REER de sa conjointe.

3. Créer une fiducie

La fiducie familiale deviendrait actionnaire de la PME. Dans ce cas, un gel des actions de la société serait effectué. M. Tremblay détiendrait alors des actions privilégiées rachetables à la valeur des actions au moment où le gel est effectué. La mise en place de la fiducie permettrait de fractionner du revenu avec Madame et leurs enfants, et d'abaisser leur taux d'imposition.

4. Déduire les gains en capital

Si la société se qualifie au titre de SEPE, la déduction pour gains en capital pourrait être utilisée lors de la vente de ses actions ordinaires. Cette déduction est de 750 000 $ (au Québec et au fédéral). Si une fiducie familiale détenait les actions vendues, cette déduction pourrait être multipliée autant de fois qu'il y a de bénéficiaires admissibles dans la fiducie. Dans notre cas, la déduction pour gains en capital pourrait être utilisée quatre fois, soit par Monsieur, Madame et leurs deux enfants.

5. Rembourser les avances de fonds

De façon générale, les montants dus par un actionnaire à sa société doivent être remboursés dans un délai d'un an suivant la fin de l'année d'imposition de la société au cours de laquelle les avances ont été effectuées. Sinon, il pourrait y avoir inclusion dans le calcul du revenu de l'actionnaire d'un montant égal à l'avance.

6. Profiter du régime enregistré d'épargne-invalidité (REEI)

Au fédéral, le REEI ressemble beaucoup au régime enregistré d'épargne-études. En plus des cotisations qui y sont versées, Ottawa y contribue au moyen de la subvention canadienne pour l'épargne-invalidité et, pour les familles à plus faible revenu, du Bon canadien pour l'épargne-invalidité. Tant que l'enfant n'a pas atteint l'âge de 19 ans, c'est le revenu net familial qui est pris en compte. Après, c'est le revenu du bénéficiaire, et le cas échéant, de son conjoint, qui compte. Aucune aide de ce type n'est offerte par Québec.

[Illustration : Michel Rouleau]

Notre pense-bête pour économiser de l'impôt

√ POUR VOS REVENUS ET VOS DÉPENSES

- ☐ Si vous le pouvez, reportez certains revenus après le 1er janvier 2010;
- ☐ Demandez le crédit d'impôt fédéral (maximum de 1 350 $) pour les dépenses admissibles de rénovation domiciliaire de plus de 1 000 $ engagées avant le 1er février 2010;
- ☐ Québec offre un crédit d'impôt de 20 % sur les dépenses admissibles de rénovation domiciliaire excédant 7 500 $. Le contrat avec l'entrepreneur doit être signé avant le 31 décembre 2009, et les dépenses doivent être payées avant le 1er juillet 2010;
- ☐ N'oubliez pas de demander le crédit d'impôt pour le transport en commun.

√ POUR VOS PLACEMENTS

- ☐ Pensez à l'avenir en cotisant à un compte d'épargne libre d'impôt (CELI). Les cotisations ne sont pas déductibles, mais les fonds retirés du CELI et les revenus de placement ne sont pas imposables;
- ☐ Voyez si un emprunt dont les intérêts ne sont pas déductibles ne peut pas être remplacé par un autre dont les intérêts le sont;
- ☐ Vendez des titres ayant accumulé des pertes en capital pour réduire l'impôt à payer sur les gains en capital de 2009 ou des trois années précédentes;
- ☐ Reportez au début de 2010 la vente de titres ayant accumulé des gains en capital;
- ☐ Les fonds fiscalisés – Capital régional et coopératif Desjardins, Fondaction et Fonds de solidarité FTQ – offrent des avantages fiscaux supplémentaires à ceux du REER;
- ☐ Les actions des entreprises admissibles au Régime d'épargne-actions II offrent un avantage fiscal correspondant à 150 % du coût de cette action.

√ POUR VOTRE FAMILLE

- ☐ Le fractionnement du revenu avec votre conjoint ou un enfant peut vous aider à abaisser votre taux d'imposition marginal;
- ☐ Le Régime enregistré d'épargne-études (REEE) peut vous valoir un avantage fiscal supplémentaire;
- ☐ Demandez des reçus pour vos frais de garde d'enfants. En 2009, la limite des frais admissibles pour un enfant de moins de sept ans est passé de 7 000 à 9 000 $;
- ☐ Demandez le crédit d'impôt fédéral pour la condition physique des enfants de moins de 16 ans.

[Source : Pricewaterhouse Coopers]



Bernard Mooney
bernard.mooney@transcontinental.ca

Avec le CFI, Montréal est elle aussi un paradis fiscal

Les paradis fiscaux n'ont pas été épargnés par la crise financière. Ils ont été propulsé à l'avant-scène alors que plusieurs pays ont multiplié les tentatives pour restructurer leur système financier. Pour être crédibles dans leur démarche, ces pays n'ont pas eu le choix d'adopter la ligne dure envers ces États qui offrent de généreux avantages fiscaux aux entreprises et aux personnes fortunées.

Par exemple, la Suisse a plié devant le fisc américain qui réclamait les noms de quelque 4 450 clients de la banque UBS soupçonnés de fraude fiscale.

Le rôle des paradis fiscaux

C'est facile de saluer ces initiatives. Trop facile, car la réalité est plus complexe.

Ces paradis ont un rôle à jouer. Ils entraînent une compétition saine entre les pays, en les forçant à freiner leur avidité en matière d'imposition. Car voyez-vous, même les États ont besoin de concurrence !

Malgré cet aspect, les paradis fiscaux sont unanimement dénoncés. Si nous nous entendons si facilement sur ce point, c'est pour la simple raison que nous sommes hypocrites. Quand c'est nous, c'est bon et vertueux; quand c'est eux, c'est mal et vicieux !

Par exemple, presque personne ne remet en question le Centre Financier International de Montréal (CFI-Montréal). Et pourtant...

CFI-Montréal agit comme paradis fiscal pour les sociétés financières. Créé en 1986, à l'initiative du ministère des Finances du Québec en collaboration avec la Bourse de Montréal et la Ville de Montréal, le CFI vise à promouvoir la métropole en tant que centre financier international grâce à un programme d'avantages fiscaux attrayants. Le programme vise à faciliter l'établissement et le développement de sociétés spécialisées dans les transactions

Pourquoi est-ce plus acceptable quand c'est nous qui utilisons des incitatifs fiscaux pour attirer des sociétés financières ?

financières internationales, ce qu'on appelle des centres financiers internationaux (CFI). Il permet l'exemption partielle du bénéfice net des sociétés et des sociétés de personnes. Il accorde aussi des déductions fiscales aux employés de ces sociétés.

Il y aurait maintenant 118 sociétés qualifiées CFI dans la région montréalaise, par rapport à 45 en 1997, indiquait récemment le pdg par intérim, Jacques Girard, au *Journal de Montréal*.

L'intention paraît noble, n'est-ce pas ? Qui s'oppose au développement de la principale ville du Québec ? D'ailleurs, les partisans de CFI-Montréal vous diront que cet organisme a réussi à attirer plusieurs institutions financières internationales, comme la Société Générale, de France.

Évidemment, il ne faut pas oublier qu'on les attire en leur procurant des avantages fiscaux majeurs, comme le font les paradis fiscaux traditionnels.

Deux poids, deux mesures

Mais pourquoi est-ce justifié quand c'est nous qui utilisons des incitatifs fiscaux pour attirer des investisseurs et des sociétés financières, et que cela ne l'est plus lorsqu'il s'agit des îles Caïmans, de la Suisse ou du Liechtenstein ?

Parce que c'est légal ? Je vous rappelle qu'il est légal de s'établir dans les paradis fiscaux, comme les îles Caïmans. Mais si vous apprenez que telle société y a établi une filiale ou que tel individu y a ouvert un compte, vous présumerez automatiquement qu'il y a anguille sous roche.

Pourtant le délit ne se situe pas là, mais dans le fait de ne pas déclarer tous ses revenus, quelle que soit leur provenance. Dans ce sens, les travailleurs au noir sont dans le même bain que l'investisseur *offshore*, qui ne déclare pas non plus tous ses revenus au fisc.

Un aspect moins connu

L'autre aspect moins connu du CFI, c'est qu'il permet à plusieurs institutions d'ici d'économiser de l'impôt sans que personne ne s'en aperçoive. Parmi la liste des sociétés certifiées comme CFI, on trouve des noms comme Scotia Capitaux, BMO Banque de Montréal, Banque CIBC, Caisse centrale Desjardins, etc. Autrement dit, le CFI a attiré à Montréal des institutions qui s'y trouvaient déjà. Ironique, n'est-ce pas ?

En fait, plusieurs sociétés financières canadiennes ont créé des filiales étrangères afin d'être admissibles aux avantages fiscaux du CFI. En faisant passer des transactions par cette filiale étrangère, elles réduisent leur fardeau fiscal. Dans ces cas, l'avantage réel pour l'économie montréalaise est quasiment nul, tandis que le gouvernement du Québec, pour sa part, perd des revenus fiscaux.

Il y a un nom pour cela : le bien-être social financier.

Je ne dis pas que c'est mal. Je dis qu'on devrait se questionner quant à la pertinence d'un tel programme. On devrait également se regarder bien froidement dans le miroir avant de jouer les vierges offensées devant les bénéfices fiscaux qu'offrent d'autres pays. ▮

De mon blogue

www.lesaffaires.com/bernard-mooney



Priceline : un grand succès Internet peu connu

Si vous connaissez Priceline.com, c'est probablement parce que vous avez utilisé son excellent service de réservation d'hôtels.

Les derniers résultats de l'entreprise sont fameux. Les revenus du trimestre clos le 30 septembre ont crû de 30,1 %, à 730,7 millions de dollars américains, alors que les analystes prévoyaient des revenus de 694 millions. Priceline.com a affiché un bénéfice par action de 3,45 $ US, 0,53 $ US de mieux que prévu !

Ce n'est donc pas une surprise si le titre a quadruplé à 200 $ US depuis son creux de l'automne 2008. Par contre, il n'est pas une aubaine, à environ 26 fois le bénéfice prévu pour 2009.

Vos réactions

« Le titre est à 22 fois le bénéfice de l'an prochain. Il y a de la compétition comme vous le dites, mais avec une telle croissance, on parle d'un ratio ratio *price earning growth* beaucoup plus raisonnable autour de 1. »

– m1ax

« À 200 $ US, jamais de la vie.
À 50 $ et un ratio cours-bénéfice de 11, comme en mars dernier, peut-être, mais à ce moment là il y avait des occasions bien plus formidables ailleurs. »

– fdesloges



Fini les crises de nerfs devant votre relevé REER

Les temps sont durs? C'est encore plus important de fixer des objectifs réalistes et de passer à l'action. Avec Hélène Gagné, évaluez correctement votre situation financière à l'aide de quatre indicateurs fiables et déployez les stratégies de placement, de gestion des risques et de décaissement qui vous conviennent. En cours de route, évitez les pièges qui pourraient mettre en péril votre planification.

Votre retraite crie au secours • Hélène Gagné • 172 pages • 24,95$

En vente dans toutes les bonnes librairies
www.livres.transcontinental.ca

Les Éditions Transcontinental

Plusieurs outils pour aider l'épargnant

Planification. Calculateurs, logiciels, guides, formations... les outils pour préparer la retraite abondent.

par Stéphane Gagné > dossiers@transcontinental.ca



La planification de la retraite ne s'improvise pas. Heureusement, il existe des ressources et des outils qui peuvent vous faciliter la tâche.

Un séminaire pour s'informer

La première ressource pour se sensibiliser aux enjeux de la retraite consiste à assister à des séminaires sur la question qui sont offerts sous forme de sessions intensives de trois jours dans les entreprises.

Vincent Ardouin, conseiller pédagogique en préparation de la retraite au Cégep Marie-Victorin, organise ce type de formations pour les entreprises qui en font la demande. « Ces sessions traitent de six thèmes : régie des rentes, sécurité de la vieillesse (fédéral), questions légales (mandat en cas d'inaptitude, testament, etc), planification financière, santé et aspects psychosociaux. Pour chacun des thèmes, nous invitons un spécialiste de la question. »

Ces séminaires sont surtout offerts aux employés de grandes entreprises, les PME ayant rarement les moyens d'en offrir à leur équipe. Pour les employés de PME et les travailleurs autonomes, des sessions publiques sont offertes au coût de 340 $ par personne, mentionne M. Ardouin. « Ces sessions jouent souvent le rôle de bougie d'allumage et permettent aux gens de se poser les bonnes questions sur tous les aspects liés à la retraite », résume le conseiller.

Élaborer un plan de retraite

La deuxième étape consiste à produire un plan de retraite. Pour ce faire, il existe plusieurs ressources, dont des outils de planification offerts sur les sites Web des banques, des caisses Desjardins et de la Régie des rentes.

Ainsi, sur le site de la Régie des rentes, on trouvera *SimulRetraite* qui permet de connaître toutes les sources de revenus dont on disposera à la retraite, de déterminer combien on doit épargner et de prendre des décisions en comparant plusieurs scénarios. Il est possible de refaire l'exercice plusieurs fois en changeant les variables. Il faut toutefois avoir un code d'utilisateur.

Question retraite, un organisme public-privé à but non lucratif qui sensibilise les gens de 25 à 45 ans à l'importance de se préparer à la retraite, offre aussi des ressources. Sur son site Web, on peut télécharger le *Guide de la planification financière de la retraite*, un document très complet sur la question.

Question retraite organise également diverses séances d'information pour sensibiliser les épargnants à l'importance d'élaborer un plan de retraite. « Nos spécialistes se rendent souvent dans les PME, car leurs employés n'ont pas de caisse de retraite et doivent être davantage sensibilisés à l'importance d'épargner pour s'assurer une retraite confortable », précise Jocelyne Houle-LeSarge, présidente de Question retraite et directrice générale de l'Institut québécois de planification financière.

De l'aide avec des logiciels

Enfin, les planificateurs financiers sont des conseillers très bien placés pour aider leurs clients à bien préparer leur retraite. C'est le cas de Sylvain Lapointe, planificateur financier et directeur de Focus Services financiers, qui s'appuie sur des outils informatiques pour orienter sa clientèle. « Je dispose de deux logiciels pour aider mes clients, dit-il. Le premier s'adresse aux travailleurs et le deuxième, plus complexe, aux gens qui possèdent une entreprise. »

Comme en toute chose, le plus difficile pour préparer sa retraite, c'est de s'y mettre. Ces ressources permettent de faire les premiers pas. ▮

EN BREF

BIEN PLANIFIER

Par où commencer ?

Réunir les bons documents pour planifier sa retraite :

> Son relevé de participations au Régime de rentes du Québec
> Son relevé de droits de son régime complémentaire de retraite
> Un outil de simulation des revenus à la retraite (offert par la plupart des institutions financières)
> Le total de ses épargnes et de ses dettes
> Son budget annuel

Source : Question Retraite

70 %

Proportion du revenu annuel brut moyen des trois dernières années de travail dont dont une personne a besoin pour maintenir son niveau de vie une fois à la retraite. Par exemple, dans le cas d'un revenu annuel brut moyen de 70 000 $, il faudra 49 000 $ à la retraite.

Source : Question Retraite



La vente de votre maison peut vous assurer de bons revenus à la retraite

Immobilier. La stratégie consiste à investir le produit de la vente dans des titres qui procureront des revenus réguliers.

par André Dubuc > andre.dubuc@transcontinental.ca

Reprenez le contrôle de votre retraite

La crise a forcé de nombreux épargnants âgés de 50 ans et plus à revoir leurs plans de retraite. Voici le dernier article d'une série de trois qui vous aidera à reprendre le contrôle de votre épargne-retraite.

3 de 3

Êtes-vous riche en actif, mais pauvre en argent ? Si votre épargne-retraite a fondu comme neige au soleil au cours des derniers mois, il est peut-être temps de monétiser votre patrimoine immobilier. Voici comment.

La planificatrice financière Hélène Gagné estime que, règle générale, les actifs immobiliers à usage personnel – résidence principale et propriétés secondaires – ne doivent pas représenter plus de 25 % de l'actif net total d'un retraité.

Si la proportion excède cette limite, un rééquilibrage du portefeuille s'impose.

Trouvez de nouveaux revenus

À la retraite, vos actifs doivent générer des revenus, car vous n'aurez plus de revenus d'emploi.

La maison unifamiliale ou le chalet a la particularité de s'apprécier au fil des ans, mais de ne pas rapporter de revenus courants pour combler les dépenses que ces biens occasionnent : taxes, frais de financement, chauffage, assurances, entretien, etc. Bref, avoir une, deux ou trois maisons finit par peser lourd sur le budget du retraité, même si les maisons bonifient la valeur de son patrimoine.

Une bonne stratégie consiste alors à vendre sa maison – d'une valeur de 200 000 $ par exemple – qui ne produit pas de revenus et de réinvestir la somme dans des actifs plus liquides comme des obligations ou des titres à dividendes qui produisent des revenus régulièrement.

Comment faire ?

Vous vendez votre chalet situé sur le bord d'un lac. Le marché est favorable aux vendeurs pour les propriétés riveraines. Si la vie de villégiateur vous manque, vous pourrez toujours louer un chalet à l'occasion. Votre chalet s'est beaucoup apprécié pendant que vous en avez été propriétaire ? Vous pouvez le déclarer comme résidence principale et bénéficier de l'exemption sur le gain en capital.

Vous pouvez aussi le vendre à vos enfants, recommande Hélène Gagné dans son livre *Votre retraite crie au secours*. Ceux-ci feront des paiements échelonnés sur cinq ans. Vous pouvez aussi en vendre la moitié à un proche. « Ayez un contrat en bonne et due forme », suggère l'auteur.

Vous n'avez pas de chalet, mais vous êtes de moins en moins heureux dans votre maison de deux étages situées en banlieue ? Diverses options s'offrent à vous.

« Quand les gens arrivent à la retraite, la maison unifami-liale n'est plus un actif nécessaire. Il devient opportun d'encaisser le magot et d'en faire bénéficier son REER », mentionne Robert Ménard, directeur du courtage hypothécaire du réseau immobilier La Capitale.

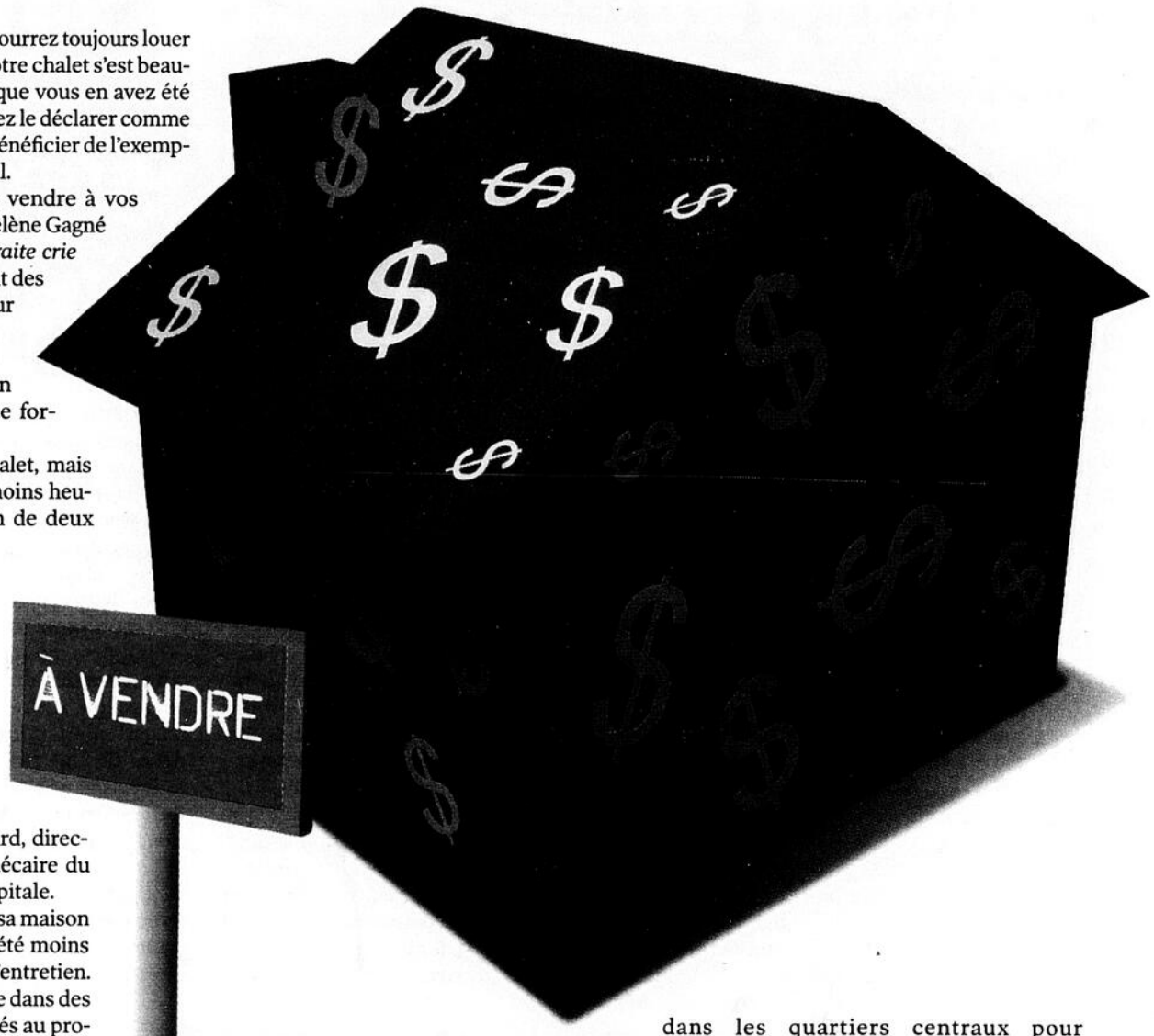
Le retraité peut vendre sa maison et racheter une copropriété moins chère qui exige moins d'entretien. La différence sera investie dans des produits financiers adaptés au profil d'un investisseur retraité.

Vivre en location coûte moins cher

Autre possibilité : le retraité peut vendre sa maison et opter pour la location.

« Sur le plan financier, c'est sans doute la meilleure décision à prendre, soutient Sylvain Lapointe, planificateur financier chez Focus Services financiers. En pratique, par contre, les propriétaires acceptent difficilement de devenir locataires, constate-t-il.

Les loyers sont peu chers au Québec et la Régie du logement limite les augmentations de loyer à l'inflation (pour les locataires qui restent dans leur logement).



C'est le bon temps pour vendre

Le contexte est favorable à ceux qui veulent vendre leur maison, dit Michel Beauséjour, chef de la direction de la Chambre immobilière du Grand Montréal. « Nous étions dans un marché équilibré et nous revenons à un marché de vendeurs, qui favorise la vente de propriétés au cours de la prochaine année. »

Mais ce ne sera pas toujours le cas, craint Jacques Saint-Pierre, professeur à l'Université du Québec à Montréal. Expert de l'immobilier, il suit attentivement les tendances dans le domaine de l'habitat des baby-boomers.

« On perçoit deux mouvements : un retour dans les quartiers centraux pour les plus urbains d'entre eux, et un éloignement dans les lieux de villégiature comme les Cantons-de-l'Est et les Laurentides pour les plus jeunes et les plus en forme. »

Ces mouvements gagneront de l'ampleur au cours des prochaines années, prévoit M. Saint-Pierre. Sur le plan de la valeur marchande, on verra le fossé s'élargir entre les banlieues de la première couronne, comme Laval et la Rive-Sud, qui seront délaissées par les retraités au profit des nouveaux secteurs de prédilection (quartiers centraux et lieux de villégiature). Il est en effet difficile d'obtenir la pleine valeur pour une propriété située dans un quartier délaissé. ▮



Retrouvez tout le contenu de la série
PRENEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE RETRAITE
+ des capsules vidéo sur le site www.lesaffaires.com/mes-finances/retraite

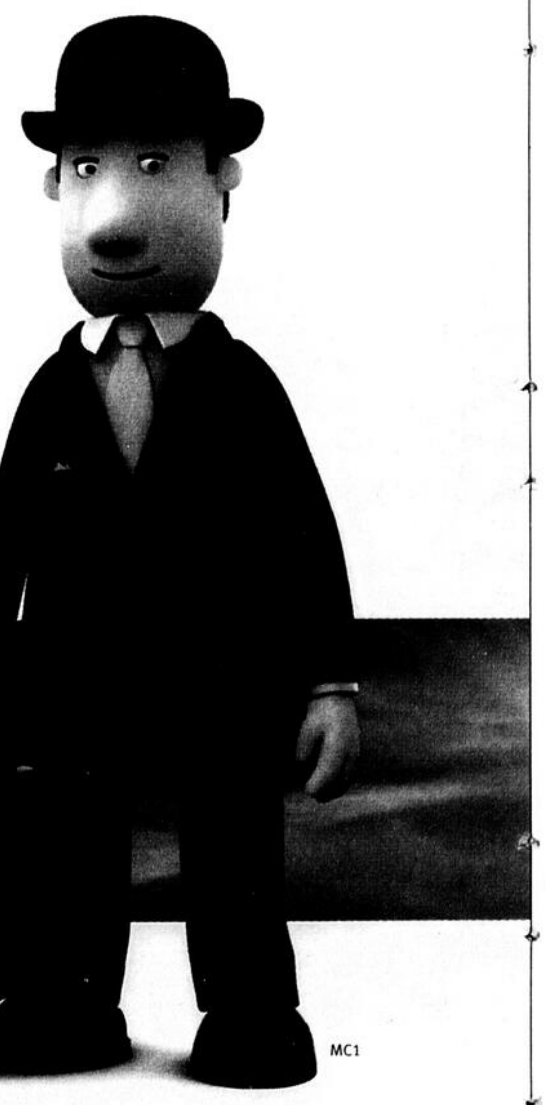
Cette série vous est présentée par : RBC

RELAIS DE LA FLAMME
TORCH RELAY
vancouver 2010

PARTENAIRE PRINCIPAL
PRESENTING PARTNER

Un conseiller RBC® peut vous aider à maximiser vos revenus de retraite.

Composez le 1 866 233-3017 ou rendez-vous à votre succursale pour rencontrer un conseiller RBC dès aujourd'hui.



Si vous êtes à la retraite, vous savez à quel point la gestion de vos revenus est importante. Un conseiller RBC peut vous aider à créer un plan vous permettant de payer moins d'impôts, et vous offrir des solutions grâce auxquelles vous aurez plus d'argent dans vos poches. Vous pourrez ainsi envisager en toute confiance une retraite à votre image.

IMAGINEZ.
RÉALISEZ.

Fier partenaire principal du relais de la flamme olympique de Vancouver 2010.

MC1

™ © 2008, COVAN. Tous droits réservés. ™/® Marque de commerce et marques déposées de la Banque Royale du Canada. Les stratégies, les conseils et le contenu technique de la présente publication sont fournis à titre informatif seulement et à l'intention de nos clients. La présente publication n'a pas pour but de donner des conseils précis de nature financière, fiscale, juridique, comptable ou d'autres types de conseils, notamment en matière de placements, et on ne devrait pas s'y fier à cet égard. Les lecteurs devraient consulter leur propre conseiller professionnel lors de la planification d'une stratégie pour veiller à ce que leur situation particulière soit prise en considération et que les mesures prises le soient en fonction des renseignements les plus récents. Les services de planification de la retraite de RBC sont fournis par la Banque Royale du Canada et Fonds d'investissement Royal Inc. Fonds d'investissement Royal Inc. est inscrit au Québec en tant que cabinet de services financiers.

FNB spéculatifs et inversés : pour investisseurs téméraires seulement

Placement. Certains fonds négociés en Bourse peuvent multiplier vos gains, mais aussi vos pertes...

par Denis Lalonde > denis.lalonde@transcontinental.ca

Cinq points essentiels sur les fonds négociés en Bourse

Les investisseurs ont rapidement adopté les fonds négociés en Bourse, car ils leur permettent d'investir dans un panier de titres moyennant des frais de gestion peu élevés. Cette série vous explique comment en tirer le meilleur parti.

3 de 5

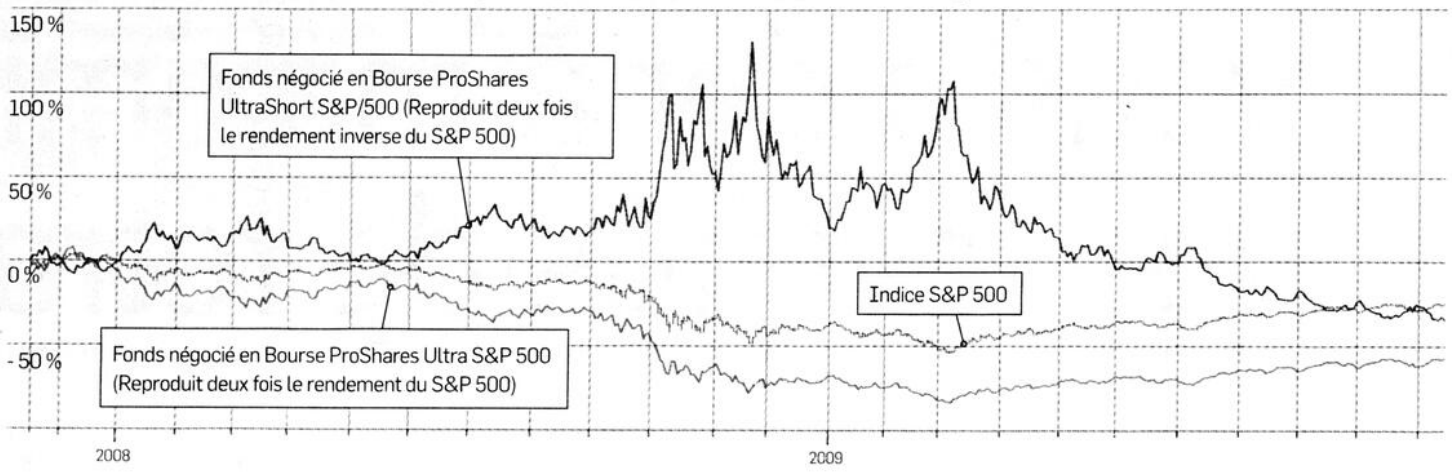
Avis aux téméraires et à ceux qui cherchent un rendement à court terme et qui gèrent leurs avoirs au quotidien : la famille des fonds négociés en Bourse (FNB) vous offre divers produits qui peuvent rapidement augmenter vos gains... mais aussi vos pertes !

Il s'agit des FNB dits spéculatifs et inversés. La Bourse de Toronto en recense une trentaine parmi les 102 FNB inscrits à sa cote au 30 septembre dernier.

L'effet de levier accroît le risque

Le FNB spéculatif est conçu pour obtenir un rendement quotidien qui correspond à un multiple du rendement quotidien d'un indice de référence. Concrètement, le rendement peut être amplifié si l'indice de référence progresse. À l'inverse, si la valeur de l'indice de référence flanche, la perte est amplifiée.

Un potentiel qui s'accompagne d'un **haut niveau de risque**



Les FNB spéculatifs sont risqués mais ils peuvent s'avérer payants : un épargnant qui a investi il y a deux ans dans un FNB qui reproduit deux fois le rendement inverse du S&P 500 aurait doublé sa mise en mars 2009, au moment où les marchés boursiers atteignaient un creux. [Source : Yahoo]

Le FNB peut amplifier un gain ou une perte grâce à une panoplie d'outils financiers, tels que des contrats à terme. Cet accroissement constitue ce qu'on appelle l'effet de levier.

« L'effet de levier augmente énormément le risque, dit Roland Sakha, directeur de produits, fonds de tiers support et produits, à la Banque Nationale. Les FNB qui reproduisent deux ou trois fois le rendement d'un indice sont avant tout conçus pour les investisseurs institutionnels qui misent sur le rendement à court terme. »

Les investisseurs peuvent également se tourner vers les FNB inversés. Ces fonds sont conçus pour reproduire le rendement inverse de l'indice de référence. Lorsque la valeur de l'indice de référence augmente, la valeur du FNB diminue dans la même proportion. Inversement, lorsque la valeur de l'indice de référence diminue, la valeur du FNB augmente dans la même proportion.

Pour l'investisseur, ce type de fonds vise à profiter d'une chute des cours de la Bourse par exemple.

Beaucoup de volatilité

Les plus téméraires peuvent même envisager un fonds spéculatif inversé. Dans ce cas, le rendement du fonds correspond à l'inverse du rendement de l'indice de référence mais la perte ou le gain est multipliée.

Prenons un exemple : aux États-Unis, le Direxion Daily Large Cap Bear 3X Shares (symbole *BGZ* à la Bourse de New York), triple le rendement du Russell 1000, mais à l'inverse. Si cet indice des 1 000 plus importantes capitalisations boursières américaines ▸

Comment grimper sans

Découvrez comment les FNB BMO peuvent diversifier vos placements et en réduire le risque.

Nous avons conçu un site présentant les 13 nouveaux FNB offerts par BMO. Vous y trouverez les réponses à vos questions et apprendrez ce qui les rend si avantageux dans la composition d'un portefeuille équilibré. Voyez comment les FNB BMO peuvent renforcer votre stratégie de placement.

Visitez bmo.com/finb

Les placements dans les fonds indiciels négociables en bourse peuvent comporter des frais de courtage, des commissions de suivi, des frais de gestion et des dépenses. Veuillez lire le prospectus avant d'investir. Les parts de fonds d'investissement ne sont pas garanties, leur valeur fluctue fréquemment et leur rendement passé n'est pas indicatif de leur rendement futur. Ce placement est offert par voie de prospectus. Le prospectus contient des renseignements détaillés importants au sujet des titres offerts.

perd 1 % en une séance, la valeur de ce FNB grimpera de 3 %. Inversement, si le Russell 1000 gagne 1 %, ce fonds perdra 3 %.

« Ces FNB sont très volatils », met en garde Maxime Lambert, conseiller en placement chez Valeurs mobilières Dundee.

En fait, ces fonds ne sont pas conçus pour offrir le même multiple de rendement à moyen et long terme que l'indice de référence, indique le Groupe TMX. En général, ces FNB atteignent leurs objectifs de rendement sur une base quotidienne. Conséquence : si le placement est détenu plus d'une journée, le rendement peut considérablement s'éloigner de l'objectif.

Les investisseurs doivent être vigilants

L'investisseur devra donc bien se renseigner sur ce type de produit. Il doit avant tout lire toute l'information disponible sur le fonds et décortiquer le prospectus qui détaille le type d'effet de levier utilisé.

Mais encore là, même l'investisseur qui fait bien ses devoirs devra être très prudent. Selon la Fondation canadienne pour l'avancement des droits des investisseurs (FAIR Canada), l'information publiée dans les prospectus tend à s'améliorer, mais est loin d'être claire. Au point que dans un rapport publié cet été, l'association torontoise avance qu'il faut être diplômé en droit ou détenir le titre de CFA pour décoder le langage technique utilisé dans la documentation !

« Le prospectus devrait préciser en terme clairs que ces instruments sont des produits de spéculation sur séance s'adressant aux investisseurs avertis », lit-on.

FAIR Canada ajoute que l'amélioration de l'information fournie dans les prospectus des FNB à effet de levier n'est pas suffisante, puisque rares sont les investisseurs qui lisent ce document. « Les autorités de réglementation doivent interdire la publication d'informations fausses ou trompeuses. La publicité ne devrait pas laisser entendre que ces produits conviennent à la plupart des particuliers investisseurs », affirme l'association.

La volatilité peut coûter cher

Fonds négociés en Bourse. De petites pertes quotidiennes peuvent rapidement plomber le rendement d'un épargnant qui mise sur des fonds à effet de levier.

Le pire ennemi de l'épargnant qui investit dans des fonds négociés en Bourse (FNB) à effet de levier est la volatilité. Plus celle-ci est grande, plus l'investisseur risque d'y laisser une partie de ses placements, dit le chef des fonds négociés en Bourse chez BMO Groupe financier, Rajiv Silgardo.

Prenons l'exemple d'un individu qui investit 500 $ dans un FNB reproduisant trois fois le rendement de l'indice S&P/TSX. Si l'indice grimpe de 2 % au jour 1 du placement, l'investissement aura généré un rendement brut de 6 %, ce qui signifie que la valeur du placement aura grimpé à 530 $.

Si le lendemain, l'indice S&P/TSX recule de 2 %, la perte brute de 6 % est calculée sur 530 $. Au bout du compte, la valeur du placement recule à 498,20 $.

À long terme, ces petites pertes peuvent donc rapidement plomber le rendement potentiel d'un épargnant qui mise sur l'effet de levier. « Le coût inhérent à la volatilité des marchés devrait être considéré comme des frais cachés », croit Yves Lamoureux, conseiller en placements chez Blackmont Capital. Selon lui, il est impossible pour un gestionnaire de reproduire un rendement équivalent à deux ou trois fois celui d'un indice de référence.

M. Lamoureux croit qu'avant de se lancer dans une telle aventure, l'investisseur avisé doit se fixer des objectifs et les respecter avec une discipline de fer en cas de réussite comme en cas d'échec. Car il arrive qu'un indice de référence bouge à l'inverse de ce qui était prévu durant plusieurs séances consécutives. Les pertes d'un investisseur augmentent alors deux à trois fois plus rapidement qu'à la normale. « La pire chose à faire est de conserver un investissement spéculatif trop longtemps ou de refuser de reconnaître une erreur lorsqu'elle survient », dit M. Lamoureux.



Plus la volatilité des marchés est grande, plus le détenteur de parts de FNB à effet de levier risque d'y laisser une partie de ses placements, dit Rajiv Silgardo, chef des fonds négociés en Bourse chez BMO Groupe financier. [Photo : Gilles Delisle]

Rajiv Silgardo souligne que les gestionnaires qui tentent de reproduire un multiple du rendement d'un indice vendent ou achètent toujours avec un peu de retard sur ce qu'ils croient être un sommet ou un creux boursier. Plusieurs études effectuées sur le marché américain démontrent qu'un épargnant qui opte pour un fonds à effet de levier reproduisant deux fois le rendement d'un indice de référence obtiendra dans le meilleur des cas un rendement de 140 % à moyen terme, souligne M. Silgardo. D.L.

LEXIQUE

Un fonds négocié en Bourse (FNB) :

> est une valeur mobilière négociée à une Bourse;
> reproduit habituellement le rendement d'un indice;
> représente un ensemble de titres réunis sous un indice constitué d'actions, d'obligations ou d'autres actifs (ex. : ressources naturelles, métaux);
> s'achète par l'entremise d'un compte de courtage.

Source : Groupe TMX

Le quatrième article de cette série sera publié le 28 novembre.

s risquer de dégringoler ?

BMO Groupe financier

Ça a du sens. Profitez.MC

On peut obtenir des exemplaires du prospectus auprès de Jones Heward Conseiller en valeurs Inc. Les investisseurs doivent lire le prospectus avant de prendre une décision de placement. MC/MD Marque de commerce/marque de commerce déposée de la Banque de Montréal, utilisée sous licence. Les FINB BMO sont offerts par l'intermédiaire de Jones Heward Conseiller en valeurs Inc., une entité distincte de la Banque de Montréal.

investir

« Groupe CGI n'est pas à vendre »

Serge Godin. Le fondateur de la firme affirme que la hausse boursière facilite plutôt sa quête d'acquisitions.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

Les rendez-vous financiers les affaires

Serge Godin, président exécutif du conseil de Groupe CGI, était le conférencier du Rendez-vous financier *Les Affaires* qui a eu lieu le 12 novembre, à Montréal. Nous avons rencontré M. Godin et Michael Roach, président et chef de la direction, après la conférence.

L'industrie des technologies de l'information connaît une nouvelle vague de fusions et acquisitions. En quelques mois, Hewlett-Packard a offert d'acquérir tour à tour EDS et 3Com. Dell a mis la main sur Perot Systems, et Oracle, sur Sun Microsystems.

La question de l'heure qui brûle toutes les lèvres, même celles des employés de CGI est celle-ci : le Groupe CGI est-il à vendre ?

Serge Godin, fondateur et président exécutif du conseil, a été absolument catégorique : non.

M. Godin a d'ailleurs intitulé son allocution « Conçu pour durer » et souligné que l'action de CGI procure un rendement annuel composé de 34 % depuis 15 ans : « Si, comme investisseur, vous vendiez vos actions de CGI dans le cadre d'une offre d'achat, vous pourriez faire un gain rapide de 25 à 30 %. Nous disons aux investisseurs que nous sommes en mesure de leur donner un tel rendement, pas une seule fois, mais sur une longue période. »

Figurant parmi les 10 impartiteurs informatiques les plus importants du monde, CGI se voit encore comme un acquéreur dans une industrie qui a connu au moins 10 000 transactions depuis 1986.

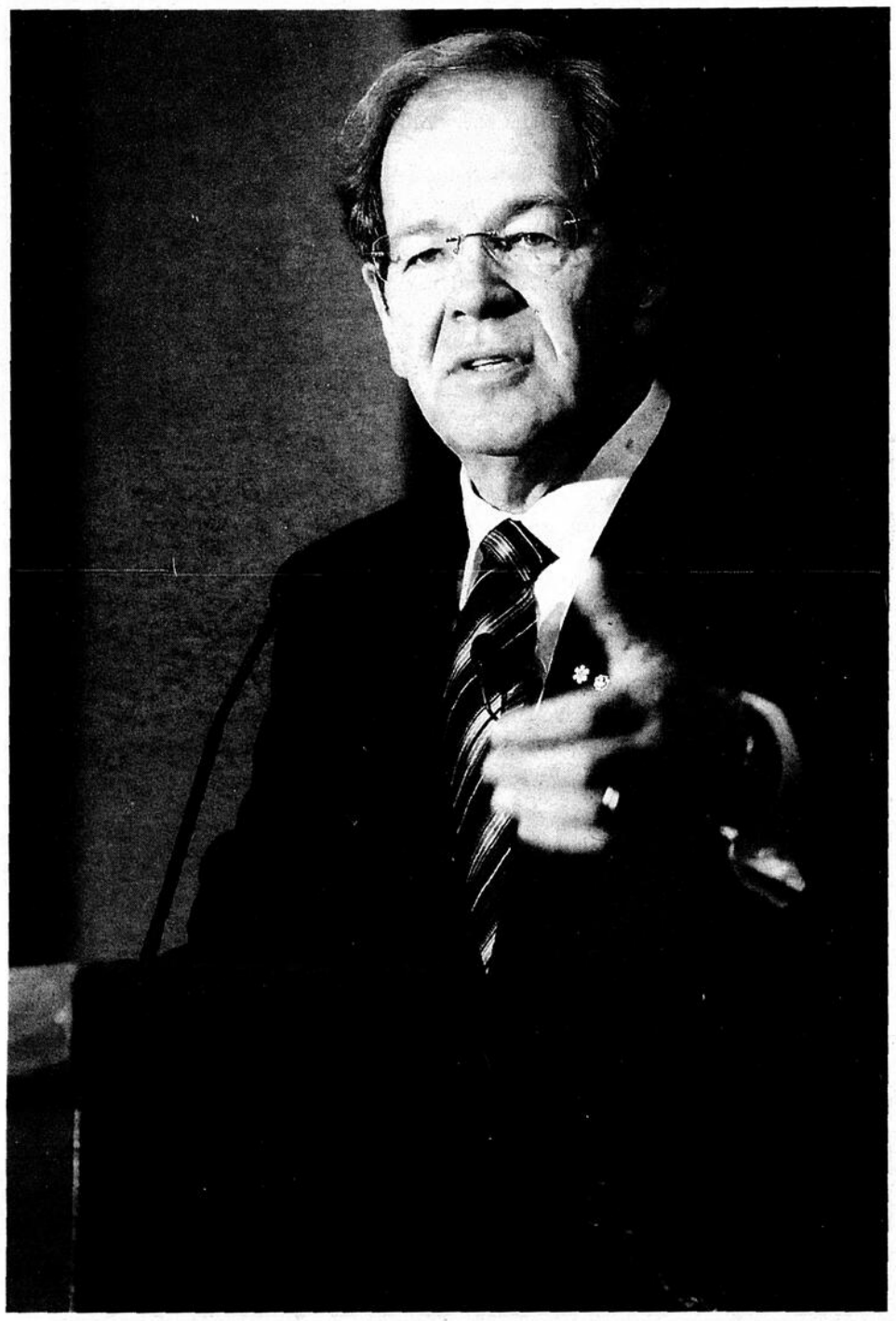
Pourtant l'achat de la perle rare se fait attendre. La dernière acquisition d'envergure de CGI, qui dispose pourtant d'importantes ressources financières, remonte à 2004. La firme avait alors mis la main sur l'américaine AMS, au coût de 536 millions de dollars.

***Les Affaires* – Pour doubler vos revenus d'ici cinq ans, il vous faudra certainement conclure une acquisition d'envergure ?**
Serge Godin – Toute acquisition dans nos marchés ciblés, soit les États-Unis et l'Europe, d'une entreprise ayant des revenus de 400 millions de dollars, accroîtrait nos revenus de 10 %. Si nous réalisons quatre acquisitions en cinq ans, en théorie, notre objectif serait atteint. Il ne faut pas oublier que nous avons déjà intégré 70 entreprises depuis 1986.

Le message est clair : nous examinons toutes les occasions, les moyennes comme les grandes entreprises.

L.A. – Les acquisitions annoncées au cours des derniers mois ont fait grimper la valeur marchande de tous les acteurs de l'industrie. Est-ce que le gonflement du prix des proies potentielles vous désavantage ?
S. Godin – On aurait pu le penser, mais ce n'est pas le cas. Pendant la crise, plusieurs entreprises s'étaient retirées du marché [n'étaient plus en vente] justement parce que les prix offerts étaient trop bas. Elles ont préféré attendre le retour de conditions plus normales dans le marché des capitaux.

Aujourd'hui, avec la remontée boursière, leurs dirigeants peuvent espérer obtenir un prix plus convenable pour leur entreprise. Ça pourrait faire bouger les choses pour des entreprises que nous avions déjà ciblées.



« Si comme investisseur, vous vendiez vos actions de CGI dans une offre d'achat, vous pourriez faire un gain rapide de 25 à 30 %. Nous disons aux investisseurs que nous sommes en mesure de leur donner un tel rendement, pas une seule fois, mais sur une longue période », dit Serge Godin. [Photo : Martin Viau]

L.A. – En d'autres termes, vous seriez prêts à payer le prix plus élevé que le vendeur exigerait aujourd'hui ?
S. Godin – Pour nous, l'important est que l'entreprise acquise améliore notre bénéfice par action dès la première année. Du moment que ce critère est atteint, nous pouvons passer à l'action.

L.A. – Vous faites valoir que vos marges bénéficaires nettes et vos flux de trésorerie ont atteint un niveau record pendant l'exercice 2009. Toutefois, vos revenus étaient en baisse pour la première fois depuis deux ans. Devrait-on s'en inquiéter ?
Michael Roach – En fait, si on élimine l'effet négatif de la baisse du dollar américain et l'effet plus prononcé que d'habitude de la pause estivale, nos revenus ont crû de 2,2 %, au quatrième trimestre. C'est nettement plus élevé que dans l'ensemble de notre industrie. Tous les acteurs doivent travailler très fort pour accroître leurs revenus.

L.A. – L'ère du « *Big government* » du président Obama et son plan de relance sont des occasions d'affaires pour votre filiale américaine. Cependant, plusieurs observateurs disent que les fonds publics sont dépensés plus lentement que prévu. En souffrez-vous ?
M. Roach – Nous ressentons un peu l'effet de ces délais à court terme. Toutefois, le président Obama investit à long terme dans des secteurs porteurs pour nous. L'environnement est important parce que l'agence américaine de protection de l'environnement est un important client pour nous. La même chose pour le secteur de la santé. Le président Obama exige aussi plus de transparence dans la gestion des fonds publics. Le gouvernement fédéral et 44 États font déjà partie de nos clients.

L.A. – Vous avez remboursé toutes vos dettes depuis trois ans. Vous avez aussi accès à un financement bancaire de 1,7 milliard de dollars à un taux de 1 % pour réaliser des acquisitions. Songez-vous à instaurer un dividende pour mettre en valeur vos flux de trésorerie excédentaires ?
S. Godin – Le conseil va encore se pencher sur cette question, comme il le fait chaque année. Il est plus important pour nous d'avoir les moyens d'être un acquéreur dans la consolidation de notre industrie.

À l'assemblée de janvier, nous allons présenter à nos actionnaires une analyse du rendement que procure chaque tranche de 100 millions de dollars investie par l'entreprise dans sa croissance interne, les acquisitions, le remboursement de dette et les rachats d'actions. En attendant de réaliser l'acquisition recherchée, nous avons racheté 30 % de nos actions depuis 2006, au prix moyen de 9 $. C'est excellent pour notre bénéfice par action. ▮

Primes offertes par les acquéreurs
dans les dernières transactions en TI

Acquéreur	Cible	Prime d'acquisition offerte[1]
Hewlett-Packard	EDS	33 %
Dell Computer	Perot Systems	68 %
Xerox	ACS	34 %
Oracle	Sun Microsystems	42 %

1 Écart entre le prix offert et le cours de clotûre du titre de l'entreprise acquise avant l'offre.

Source : Groupe CGI

CV

Nom : Serge Godin
Âge : 60 ans
Fonction : Président exécutif du conseil
Entreprise : Groupe CGI

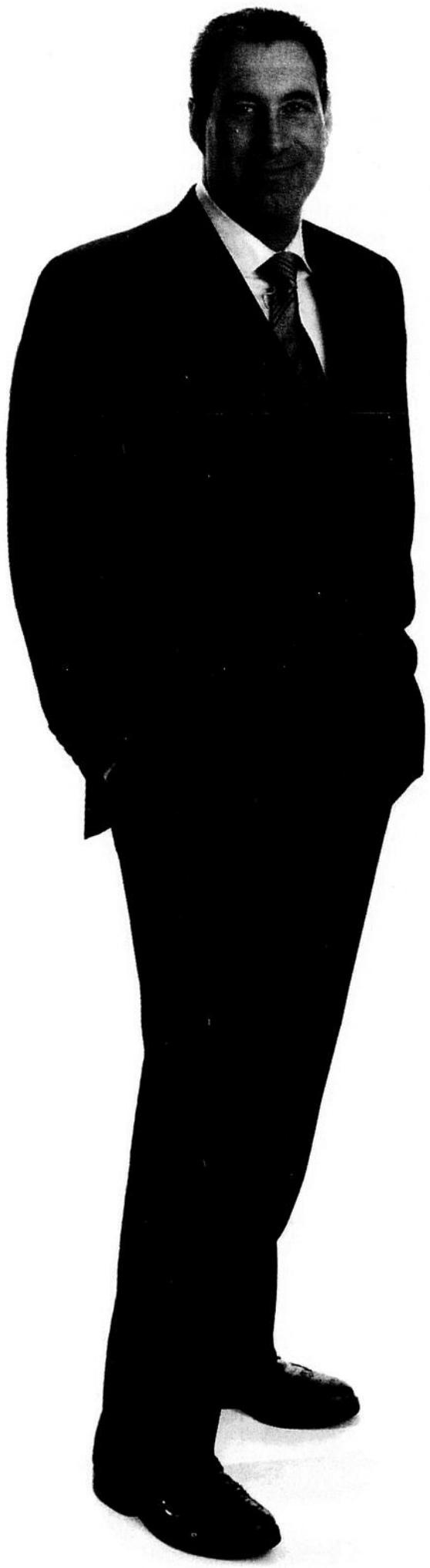
M. Godin a fondé le Groupe CGI en 1976, à l'âge de 26 ans. Ce fournisseur de services de technologies de l'information emploie aujourd'hui 25 000 personnes dans 100 bureaux établis dans 16 pays. M. Godin dirige la planification stratégique, le développement des affaires et l'expansion de l'entreprise.

À lire à la page 48 :
> Le potentiel de CGI repose sur ses contrats

AUSSI **Visionnez des extraits de la conférence sur LesAffaires.tv**

LES ACTIONS PRIVILÉGIÉES **UN CHOIX QUI MÉRITE VOTRE ATTENTION !**

PAR **MICHEL DOUCET,** VICE-PRÉSIDENT
GROUPE CONSEIL EN PORTEFEUILLES,
SERVICES AUX PARTICULIERS
VALEURS MOBILIÈRES DESJARDINS



Il y a deux raisons principales qui expliquent l'engouement des investisseurs pour les actions privilégiées : l'apport d'un revenu régulier qui prend la forme de versements trimestriels de dividendes et un traitement fiscal avantageux. Pour un investisseur dont le revenu dépend de son portefeuille de placements, la sécurité et la stabilité des flux monétaires fournies par les actions privilégiées représentent des avantages indéniables.

Dans l'univers du placement, les actions privilégiées sont souvent considérées comme des titres hybrides. Tout comme les actions ordinaires, les actions privilégiées constituent des parts de propriété dans une entreprise. Toutefois, beaucoup d'entre elles sont sans droit de vote et puisque le dividende est fixe, l'action privilégiée ne permet pas à son porteur de participer directement à une rentabilité accrue de la société.

Les droits du porteur d'actions privilégiées se limitent à un montant fixe de dividendes et à un droit de priorité sur les actionnaires ordinaires en cas de faillite de l'entreprise et de liquidation de ses actifs. Ce droit à des dividendes fixes rapproche les actions privilégiées des titres à revenu fixe. C'est pourquoi nous les considérons comme faisant partie de cette famille élargie.

Avantages fiscaux

Le détenteur d'actions privilégiées bénéficiera d'un allégement fiscal puisque le dividende est payé sur le rendement après impôts d'une entreprise. Les revenus de dividendes sont donc imposés à un taux moindre que les intérêts.

Par exemple, un dollar reçu en dividende équivaudra à 1,3579 $ après impôts, pour un citoyen du Québec dont le taux d'imposition est au sommet de la fourchette. En comparaison, les revenus d'intérêt sont imposés au plein taux, par les deux paliers gouvernementaux.

Les types d'actions privilégiées

Il existe plusieurs types d'actions privilégiées. Avant d'arrêter son choix, il est important de comprendre les caractéristiques propres à chacun et les nuances qui les différencient. À cet égard, il est fortement suggéré de demander l'avis d'un professionnel du domaine financier ou fiscal.

L'évaluation du risque

Bien que faisant partie de la grande famille des titres à revenu fixe, les actions privilégiées arrivent après les obligations conventionnelles au chapitre du risque. D'une part, le dividende est à la discrétion de l'émetteur. D'autre part, en cas de faillite, les actions privilégiées occupent un rang inférieur aux obligations. Il est donc important d'évaluer le risque de crédit avant d'y investir.

« Gérées activement, les actions privilégiées offrent des possibilités intéressantes pour diversifier un portefeuille et en réduire le risque. »

— *Michel Doucet*

Diversifier le portefeuille et réduire le risque

Les actions privilégiées peuvent faire partie intégrante d'une stratégie passive ou active des titres à revenu fixe. Quelle que soit la toile de fond économique et financière, elles peuvent se tailler une place dans une stratégie d'investissement.

Différentes les unes des autres, les actions privilégiées peuvent servir à diversifier et à réduire le risque du portefeuille. Leur revenu régulier et leur traitement fiscal avantageux en font des véhicules d'investissement intéressants dans des comptes qui ne sont pas enregistrés et pour des investisseurs prudents et/ou à la retraite.

Gérées activement, les actions privilégiées offrent des possibilités intéressantes pour diversifier un portefeuille et en réduire le risque. Leur positionnement dans le portefeuille dépend des objectifs de placement et de la tolérance au risque de l'investisseur. Elles peuvent compter jusqu'à 15 % d'un portefeuille bien diversifié.

Parlez-en à votre conseiller en placement de Valeurs mobilières Desjardins. Il saura vous indiquer si les actions privilégiées peuvent être un placement avantageux pour vous. Pour joindre l'un de nos conseillers, composez le 1 888 985-4863 ou visitez notre site internet au www.vmdconseil.ca ■

Partenaire de votre prospérité

Desjardins
Valeurs mobilières
Membre FCPE

investir profil boursier

Les gains de CGI reposent sur ses contrats

Entreprise québécoise. Les financiers surveillent le carnet de commandes, en attendant l'acquisition promise.

par Dominique Beauchamp > dominique.beauchamp@transcontinental.ca

Les rendez-vous financiers **les affaires**

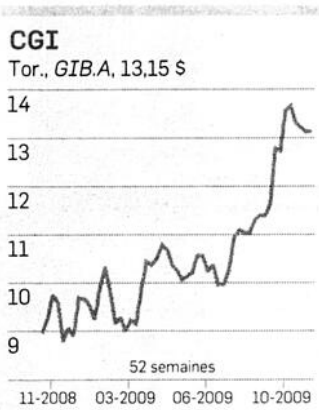
L'action de CGI (Tor., *GIB.A*, 13,15 $) est populaire par les temps qui courent. Sous l'impulsion d'une vaste consolidation dans le secteur des technologies de l'information, le titre a bondi de 55 % en 11 mois, retrouvant même, le 8 octobre, son sommet de 13,90 $ atteint en 2000.

Pour continuer à ravir ses actionnaires, CGI n'a pas le choix : puisqu'elle n'est pas à vendre, elle doit satisfaire les attentes du marché.

Les analystes tournent leur attention vers l'obtention de nouveaux contrats, car ils ont atteint à leurs yeux des niveaux décevants au quatrième trimestre clos le 30 septembre. Selon leurs prévisions, les nouveaux contrats devaient se chiffrer entre 700 millions et 1 milliard de dollars (G$). Ils ont plutôt chuté de 44 %, à 549 millions.

« Nous apprécions CGI pour sa croissance régulière et la nature récurrente de ses revenus. Mais nous voulons nous assurer que la signature de contrats connaîtra un nouvel élan en 2010 avant de recommander plus chaudement le titre », commente Richard Tse, analyste à la Financière Banque Nationale.

La valeur du carnet de commandes a lui aussi baissé de 11,6 à 10,9 G$, entre septembre 2008 et septembre 2009. Ce recul fait en sorte que les nouveaux contrats représentent seulement 0,6 fois les services facturés. Ce ratio doit atteindre 1 pour que CGI maintienne ses revenus.



Source : Bloomberg, au 13-11-2009

Potentiel
- > Peut emprunter 1,7 milliard à un taux de 1 % pour des acquisitions.
- > A éliminé sa dette.
- > Rachète ses actions.

Risques
- > La valeur des nouveaux contrats baisse.
- > Doit réaliser des acquisitions pour doubler ses revenus d'ici cinq ans.

Rendement
- > **1 000 $** investi il y a trois ans valait **1 739 $** le 13 novembre 2009.

L'entreprise fait cependant valoir que les contrats de 4,1 G$ signés depuis 12 mois représentent 106 % de ses revenus annuels.

La signature prévue de certains contrats a été reportée en 2010 parce que le gouvernement américain et ceux des États ont été plutôt attentistes pendant la saison estivale de 2009. En outre, la taille des contrats en jeu allonge le processus d'approbation.

Des contrats attendus

« À court terme, l'action de CGI risque de plafonner parce que la récession freine la croissance de ses revenus, dit Paul Lechem, de Marchés mondiaux CIBC. À long terme toutefois, le rachat de ses actions et d'éventuelles acquisitions lui confèrent encore du potentiel. »

Paul Steep, de Scotia Capitaux, est plus optimiste à court terme. Il fonde son cours cible de 16 $ d'ici un an sur la promesse de CGI que les soumissions déposées en 2009 déboucheront sur des contrats fermes en 2010. Dans la communauté financière, il est l'un des plus optimistes.

Six analystes ont établi leur cours cible d'un an dans une fourchette de 12,60 à 16 $, après que CGI eut dévoilé une hausse de 12 % de son bénéfice au quatrième trimestre.

Les nouveaux contrats sont d'autant plus importants aux yeux des financiers que ceux-ci doutent que CGI puisse répéter l'an prochain sa belle performance de 2009. L'entreprise a affiché une marge bénéficiaire nette record de 8,9 % au quatrième trimestre de 2009 et des flux de trésorerie inégalés de 630 millions, ou de 2,03 $ par action, pendant l'exercice annuel.

Des suppressions de postes au Canada et en Europe et les fonds libérés par l'achèvement de contrats ont permis à CGI d'atteindre ces deux marques historiques.

La patience est de mise

Outre de nouveaux contrats, les analystes attendent également la ou les acquisitions qui feront doubler comme promis les revenus de CGI d'ici trois à cinq ans.

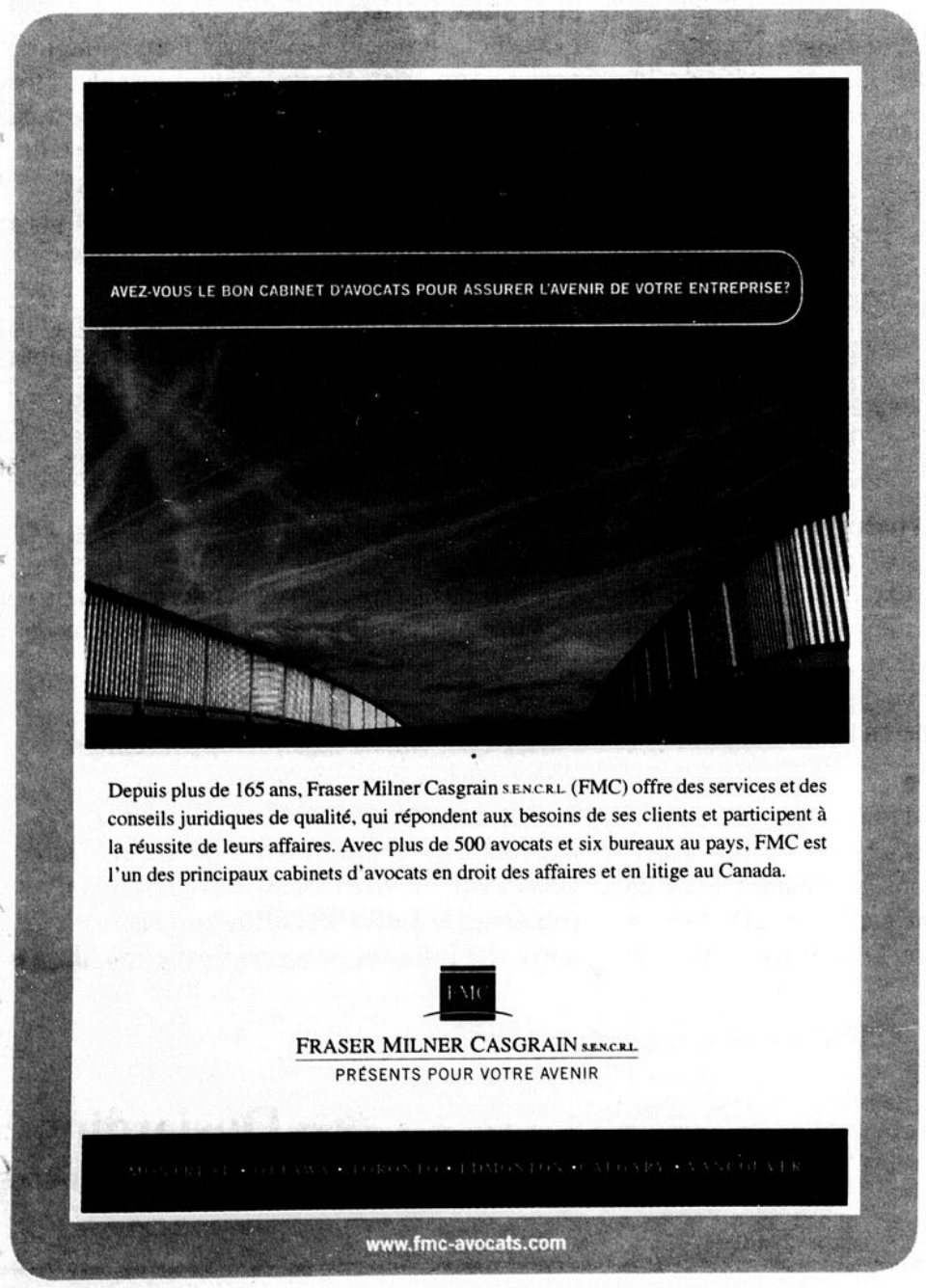
Mais il n'y a pas de quoi s'inquiéter, tempère Marc Gagnon, gestionnaire chez Industrielle-Alliance Gestion de placements.

« Il est certain que je surveillerai les contrats et les marges au cours des prochains trimestres. Par contre, je m'explique mal l'impatience des investisseurs à l'égard d'une entreprise qui est restée très rentable pendant la récession, n'a plus de dette et dégage d'importants flux excédentaires », soutient M. Gagnon.

CGI ne présente aucun risque financier ni de désuétude sur le plan technologique, ajoute le gestionnaire.

« Ses dirigeants font bien d'attendre la bonne occasion d'acquisition, car toute transaction apporte ses défis d'intégration », soutient-il.

Pierre Bernard, gestionnaire chez IA Clarington, est patient lui aussi. « Les dirigeants de CGI gèrent à leur façon et cela donne des résultats. C'est une entreprise très stable à avoir en portefeuille aux côtés de Research In Motion, dans l'industrie canadienne de la technologie. » ■

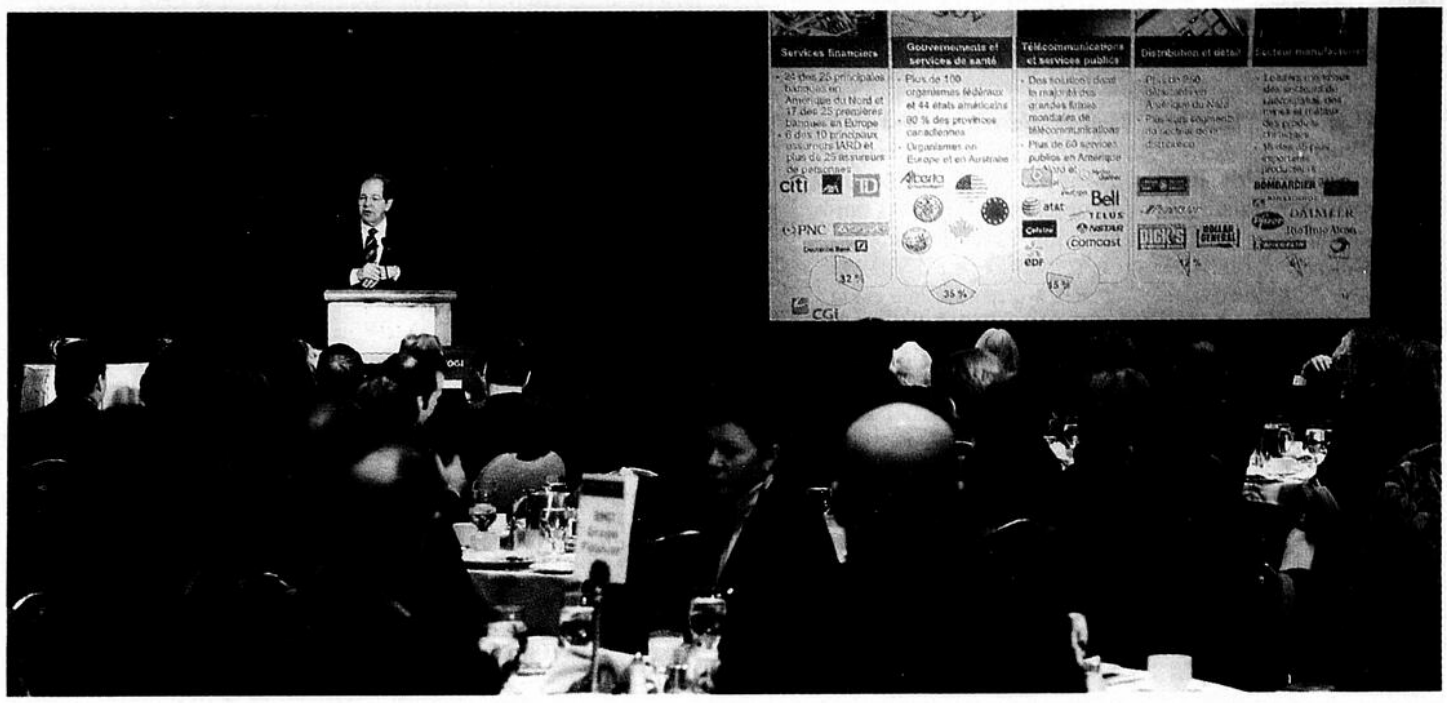




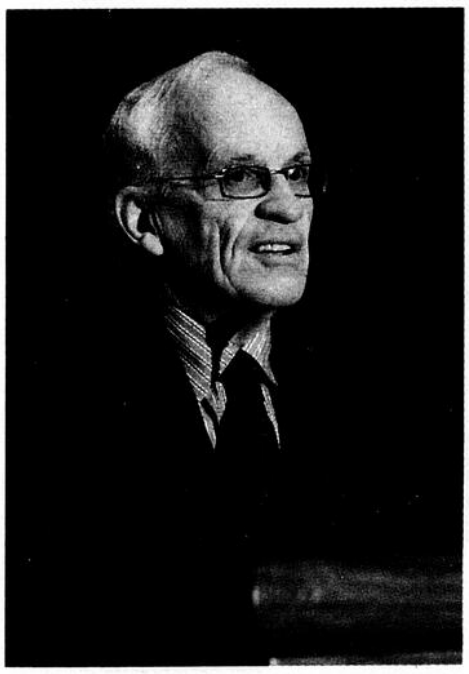
Des rendez-vous uniques avec les décideurs

Plus de 200 personnes étaient présentes, le jeudi 12 novembre, pour écouter Serge Godin, président exécutif du conseil de CGI, exposer la stratégie de son entreprise dans le cadre des Rendez-vous financiers *Les Affaires*.

Cette présentation très courue a clôturé de façon exceptionnelle cette saison de rencontres avec des dirigeants de grandes entreprises québécoises.



L'OPINION DES GRANDS ACTEURS DE L'INDUSTRIE. Les Rendez-vous financiers sont une occasion exceptionnelle d'entendre les dirigeants des grandes entreprises québécoises, comme Serge Godin de CGI, expliquer les défis de leur entreprise et répondre aux questions des investisseurs.



DES QUESTIONS PERTINENTES. Jean-Paul Gagné, éditeur émérite, anime les Rendez-vous et la période de questions qui suit l'allocution des dirigeants.





DES ÉVÉNEMENTS PRESTIGIEUX. De grands acteurs du monde des affaires, tels Michael Sabia, pdg de la Caisse de dépôt, et Monique Jérôme-Forget, ancienne ministre des Finances (photo du haut), ainsi que Louise Roy, chancelière de l'Université de Montréal et fellow invitée au CIRANO, ont assisté à l'allocution de Serge Godin.



UNE OCCASION DE RÉSEAUTAGE. Les participants aux Rendez-vous financiers peuvent profiter de l'événement pour prendre contact avec des collègues et des professionnels du milieu des affaires. Une occasion exceptionnelle d'enrichir son réseau de contacts !







TROIS LEADERS ET LEURS PROJETS D'AVENIR. Richard Lord, président et chef de la direction de Quincaillerie Richelieu, Jean-Marc Eustache, président de Transat A.T., et Pierre Blouin, chef de la direction de Manitoba Telecom Service, ont été les onférenciers des autres Rendez-vous financiers *Les Affaires*.

Une chance unique de découvrir
les stratégies des leaders québécois
et de s'adresser directement aux PDG !

Les rendez-vous
financiers
les affaires

Découvrez bientôt
le calendrier de
la saison 2010 dans
votre journal et sur
lesaffaires.com

« On a surévalué la valeur des entreprises »

Richard Renaud. Celui qu'on surnomme « le grand redresseur d'entreprises » livre ses réflexions sur l'après-crise financière.

par Suzanne Dansereau > suzanne.dansereau@transcontinental.ca

Richard Renaud fait figure de modèle dans le monde de la finance. Lors d'un dîner en l'honneur des finissants de l'Institut Goodman de l'Université Concordia, on l'a décrit comme « le grand redresseur d'entreprises ». À cette occasion, le fondateur de la firme de capital investissement Wynnchurch a livré ses réflexions sur les marchés financiers et l'importance de redistribuer la richesse.

***Les Affaires* – Les firmes d'investissement ont été durement touchées par la crise financière. Comment cela s'est-il passé chez Wynnchurch ?**

Richard Renaud – Contrairement à d'autres, nos rendements sont positifs. Entre 2006 et 2008, nous avons acheté des entreprises évaluées à quatre fois le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA), tandis que le marché les achetait en moyenne à 8,6 fois le BAIIA. Notre stratégie est la même depuis 35 ans : nous ne payons jamais un prix exagéré quand nous investissons, particulièrement quand il y a des problèmes à résoudre.

L.A. – Selon vous, la crise financière est liée à cela ?

R.R. – Oui. On a surévalué la valeur des entreprises. Un exemple : nous venons d'acheter un fabricant de clous et agrafes. En 2007, son chiffre d'affaires s'élevait à 400 millions de dollars et sa marge bénéficiaire, à 10 %. En 2007, les dirigeants ont refusé une offre d'achat de 200 millions.



Richard Renaud est fort optimiste à l'égard du métal jaune. « Je vois le prix de l'or grimper au-delà de 5 700 $ US l'once d'ici 2015 », dit le président du conseil de Wynnchurch. [Photo : Gilles Delisle]

En août 2008, ils ont pris un contrat à terme sur le prix du fer et celui-ci a chuté lors de la crise. Nous avons acheté cette entreprise pour 42 millions; 105 millions de dettes ont été effacées. Parce qu'ils avaient surévalué la valeur de l'entreprise, ses dirigeants ont causé du tort à leurs créanciers, à leurs employés et à leurs actionnaires.

L.A. – Vous dites que nous allons devoir agir comme les Chinois et les Indiens. Qu'entendez-vous par là ?

R.R. – Ils connaissent peu l'endettement. En Chine, la durée maximum d'une hypothèque résidentielle est de cinq ans. En Inde, on ne peut pas hypothéquer un terrain. Alors qu'en Amérique, on peut s'endetter pendant cinq ans juste pour acheter une auto ! Regardez GE : son ratio d'endettement est de 100 pour 1 [elle a 100 $ de dettes pour chaque dollar d'équité, excluant l'écart d'acquisition]. Quand l'arrogance dépasse la raison, on mange une raclée. Je ne suis pas sûr que les Américains en soient conscients.

L.A. – Qu'arrivera-t-il au marché américain ?

R.R. – Je crois que nous sommes arrivés à un point de changement fondamental dans l'histoire. Le consommateur est en grève, à cause de ses excès. Saviez-vous qu'il y a 250 millions d'autos en circulation aux États-Unis, et que 80 % d'entre elles ne parcourent pas 60 kilomètres par jour ?

L.A. – Dans un proche avenir, prévoyez-vous de l'inflation ou de la déflation ?

R.R. – De l'inflation, mais pas dans le marché immobilier, plutôt dans le prix de la nourriture. Je vois le prix de l'or grimper au-delà de 5 700 $ US l'once d'ici 2015.

L.A. – Et le secteur de l'énergie ?

R.R. – Le pétrole pas cher, facile à exploiter, c'est fini.

L.A. – Vos conseils aux investisseurs, à ceux qui veulent acheter des entreprises ?

R.R. – Ne surpayez pas. Ne recourez pas à l'effet de levier. Suivez le modèle de Benjamin Graham [le mentor de Warren Buffett]. Misez sur des entreprises leaders dans leur marché et sur une gestion de haute qualité.

L.A. - En tant que philanthrope, vous avez été honoré par le Dalai Lama et le pape Jean-Paul II. Dans quelle mesure cet aspect de votre vie est-il important pour vous, et comment le conciliez-vous avec votre travail de redresseur d'entreprise ?

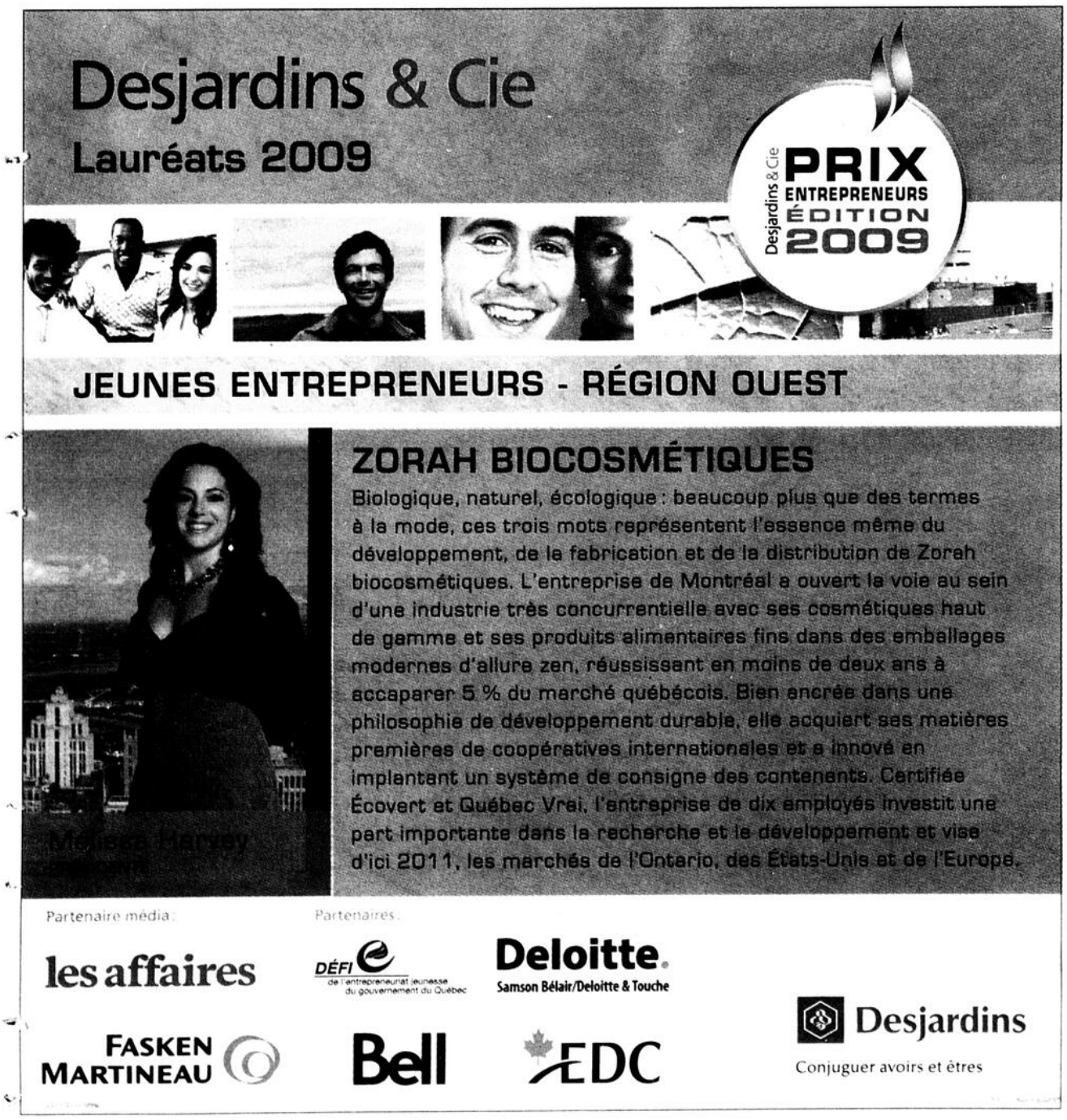
R.R. – Pour moi, il y a valeur et valeurs. Je crois en l'accumulation de richesse fondée sur la valeur réelle d'une entreprise. Mon travail de redresseur peut m'amener à supprimer des postes dans le but de sauver l'entreprise et de l'aider à maintenir sa place dans son industrie.

Toutefois, mes valeurs morales sont ancrées dans la redistribution de la richesse. L'écart entre les riches et les pauvres ne cesse de s'élargir. On ne peut pas continuer avec cette culture axée seulement sur la richesse économique. C'est pourquoi ma devise est celle de Winston Churchill : « On vit de ce que l'on obtient. On construit sa vie sur ce que l'on donne. » ∎

CV

Nom : Richard J. Renaud
Âge : 63 ans
Titre : Président du conseil et fondateur
Entreprise : Wynnchurch Capital, une société de capital investissement établie à Chicago

Né à Montréal, Richard Renaud est aussi administrateur de plusieurs sociétés, dont la Société générale de financement (SGF). Ce philanthrope a coprésidé la campagne de Centraide, dirigé le conseil de l'Hôpital St. Mary's pendant neuf ans, créé la fondation Roasters et financé le nouveau pavillon de l'Université Concordia qui porte votre nom.



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



Bernard Mooney
bernard.mooney@transcontinental.ca

Prisonnier du fonds immobilier de Great-West

J'ai un compte REER chez Great-West depuis plus de 20 ans. Ce REER, d'une valeur de près de 300 000 $, était placé dans neuf fonds de placement jusqu'en août 2007. À ce moment, les marchés ont commencé à s'effriter et notre conseiller a transféré tout mon REER et celui de mon épouse dans le fonds immobilier de Great-West.

Ce fonds a fourni un très bon rendement jusqu'en décembre 2008. Depuis, il a perdu plus de 9 %. Nous avons été avisés que nous ne pouvions faire aucune transaction sur ce fonds, qu'il y avait une suspension pour une période indéterminée et que nous ne pouvions rien déplacer. La valeur de ce fonds continue de baisser et je ne peux rien faire pour sauver notre mise.

J'ai 63 ans et suis retraité. Notre conseiller aurait-il dû nous informer que nous risquions d'être prisonniers de ce fonds ? Aurait-il dû mieux diversifier nos placements REER ?

– A.G.

Expliquons d'abord ce qui est arrivé à votre fonds.

En raison de la crise financière de l'automne dernier, les demandes de retrait ont été supérieures à la normale. Comme le fonds n'avait pas suffisamment d'encaisse pour honorer toutes les demandes, la Great-West et le gestionnaire du fonds (les Conseillers immobiliers GWL) ont imposé une suspension temporaire le 15 décembre.

Cela signifie que, depuis cette date, il est impossible de vendre des parts du fonds.

Le but de cette mesure est de donner du temps aux gestionnaires pour qu'ils puissent vendre des éléments d'actif et augmenter l'encaisse de façon à pouvoir honorer les demandes de retrait.

Toutefois, comme le fonds investit dans des immeubles, un actif peu liquide, vendre des actifs prend du temps.

C'est pourquoi Great-West mentionne que la date de la levée de la suspension dépendra de la vitesse à laquelle le gestionnaire du fonds parviendra à augmenter son flux de trésorerie.

Selon moi, Great-West a pris la bonne décision dans le contexte de la crise qui secouait les marchés financiers en décembre dernier.

Par ailleurs, votre conseiller ne pouvait pas vraiment prévoir cette crise. Par contre, il aurait dû vous informer des risques inhérents au placement immobilier.

Surtout, on peut lui reprocher d'avoir tout investi dans un seul fonds. Placer 100 % de vos REER dans un actif aussi peu liquide que l'immobilier est une grave erreur, si grave en fait qu'elle me paraît incompréhensible.

Retirer d'abord ses placements REER ou hors REER à la retraite ?

Je dispose d'un REER d'une valeur de 500 000 $ et d'épargnes hors REER de 500 000 $. À ma retraite, quelle est la première source de fonds que je devrais utiliser, les placements REER ou hors REER ?

– R. Gagnon

On recommande habituellement de commencer par le retrait des actifs à l'extérieur du régime enregistré d'épargne-retraite (REER). De cette façon, le capital de votre REER continue de s'apprécier à l'abri de l'impôt.

De plus, selon la composition de votre épargne hors REER, il faut planifier les retraits pour diminuer l'impôt à payer.

Par exemple, si vous avez des actions, vous aurez intérêt à vendre vos titres de façon à apparier les gains et les pertes pour ainsi réduire l'impôt à payer sur les gains.

Enfin, il faut chercher à gérer les retraits de façon à se maintenir dans la fourchette d'imposition la plus basse. Vous pourrez ainsi préserver le plus possible vos prestations gouvernementales.

Vous devriez aussi tenir compte de la composition de votre portefeuille, de façon à maintenir une répartition conforme à vos objectifs. Par exemple, si vous voulez que 70 % de votre portefeuille soit composé d'actions et que la plupart de vos actions sont à l'extérieur de votre REER, les vendre en premier réduira considérablement votre pondération en actions.

Responsabilité limitée pour les fiducies

Dans une société par actions classique, la responsabilité financière des actionnaires est limitée, ce qui n'est pas le cas dans une fiducie de revenu.

Alors qu'arrive-t-il si une fiducie fait faillite ? Est-ce qu'on peut me poursuivre pour plus que l'argent que j'y ai placé ?

– R. Giguère

Vous n'avez pas à craindre une telle situation, car les règles ont changé dans plusieurs provinces. À l'origine, la responsabilité des détenteurs de parts de fiducie n'était pas limitée à la valeur de leur placement. Toutefois, plusieurs provinces, dont le Québec, l'Ontario et l'Alberta, ont adopté des lois limitant la responsabilité des détenteurs de parts, de sorte que vous ne pouvez pas perdre plus que votre placement.

Des questions ?

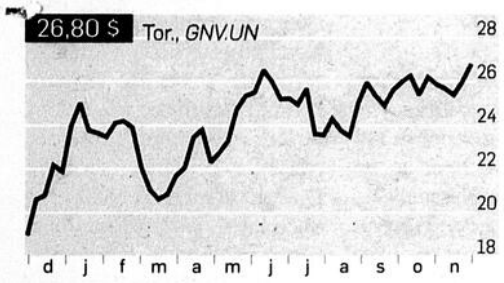
Si vous avez des questions au sujet de vos finances personnelles ou de la Bourse, faites-les-nous parvenir par courriel à l'adresse suivante : questions@transcontinental.ca.



investir les marchés

À SURVEILLER

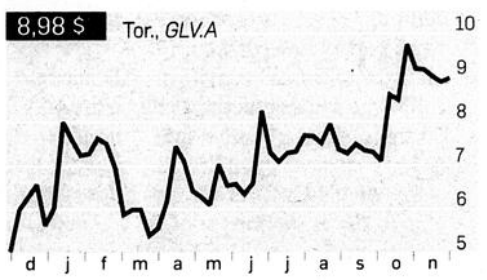
Genivar



VARIATION UN MOIS : **+ 3,5 %** UN AN : **+ 41,3 %**
VAL. BOURS. : **485 M$** COURS-BÉN. : **13,1** DIV. : **5,6 %**
1 000 $ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **2 680 $**

Les éloges pleuvent sur la firme d'ingénierie Genivar, dont les résultats trimestriels ont encore surpris le marché. Saluant la croissance interne de plus de 10 % cette année, Richard Stoneman, de Dundee, en recommande désormais l'achat et hausse sa cible à 29 $. « Acheter Genivar équivaut presque à acheter des actions de SNC en 1990 ou de Stantec en 2002 », dit Benoit Caron, analyste à la Financière Banque Nationale. **M.-C.M.**

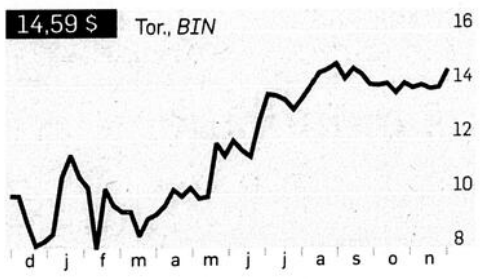
GLV



VARIATION UN MOIS : **– 2,4 %** UN AN : **+ 77,7 %**
VAL. BOURS. : **238,4 M$** COURS-BÉN. : **21,8** DIV. : **S.O.**
1 000 $ INVESTI IL Y A DEUX ANS VAUT **856 $**

Alors que ses ventes d'équipement papetier ont chuté de 48 % au deuxième trimestre, GLV a acheté la société de traitement des eaux Christ Water. Cet achat, qui diversifiera davantage ses activités, est risqué, car son potentiel repose sur le redressement des marges de Christ d'ici la fin de 2010. Scotia Capitaux et Valeurs mobilières Desjardins jouent de prudence avec des cibles respectives de 9 $ et de 9,25 $. **D.B.**

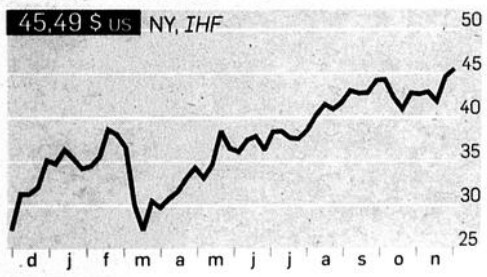
IESI-BFC



VARIATION UN MOIS : **+ 4,7 %** UN AN : **+ 45,9 %**
VAL. BOURS. : **1,2 G$** COURS-BÉN. : **16,6** DIV. : **3,4 %**
1 000 $ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **709 $**

L'achat de Waste Services hisse IESI-BFC au troisième rang des sociétés de gestion de déchets. IESI-BFC veut aussi acheter un site d'enfouissement dans le Nord-Est américain et lorgne d'autres sociétés de gestion de déchets en Floride, dit Damir Gunja, de TD Newcrest. Les investisseurs sous-estiment les économies d'échelle que EISI-BFC pourra tirer de sa taille accrue, dit Jason Granger, de BMO, qui établit sa cible d'un an à 17,74 $. **D.B.**

iShares DJ US Healthcare Prov.

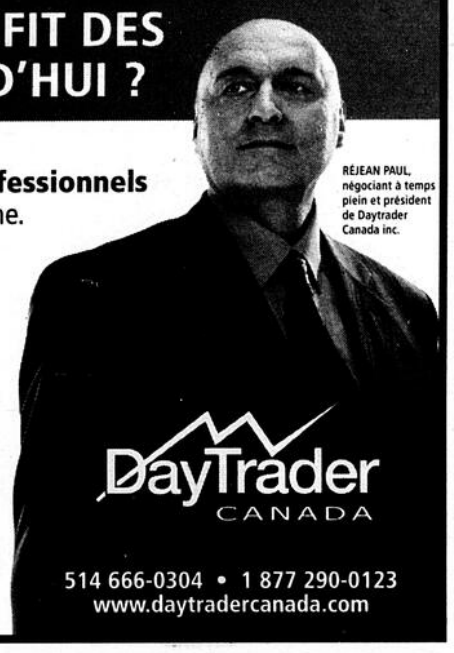


VARIATION UN MOIS : **+ 6,6 %** UN AN : **+ 66,9 %**
VAL. BOURS. : **152,3 M$ US** C.-BÉN. : **11,5** DIV. : **S.O.**
1 000 $ US INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **916 $ US**

Le plan de réforme de la santé du président Obama ne fait plus peur. En hausse de 35 % en sept mois, le titre du iShares Dow Jones U.S. Healthcare Providers a atteint un nouveau sommet la semaine dernière. Les investisseurs se concentrent sur le fait que la réforme devrait augmenter considérablement la demande de soins de santé. Ce fonds négocié en Bourse reproduit le sous-indice Dow Jones des fournisseurs de soins de santé. **B.M.**

COMMENT TIRER PROFIT DES MARCHÉS D'AUJOURD'HUI ?

Venez apprendre comment font **les professionnels** et comment **vous pouvez** faire de même.



CONFÉRENCES ÉDUCATIVES GRATUITES À 19H

Boucherville : 30 nov. 2009 - **Webinaire** : 1er fév. 2010
Montréal : 02 décembre 2009 et 19 janvier 2010

FORMATIONS

Actions (1 semaine)
Montréal : 05 décembre 2009 et 06 février, 27 mars 2010
Québec : 21 novembre 2009 et 05 juin 2010

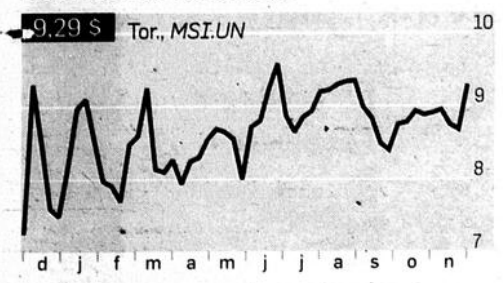
Options (2 ou 3 jours)
Montréal : 19 décembre 2009 et 10 avril 2010

Investisseur actif (2 x 3 heures)
Montréal : 13 mars 2010 - **Québec** : 24 avril 2010

DayTrader CANADA

514 666-0304 • 1 877 290-0123
www.daytradercanada.com

Morneau Sobeco



VARIATION UN MOIS : **+ 4,3 %** UN AN : **+ 28 %**
VAL. BOURS. : **391 M$** COURS-BÉN. : **29,4** DIST. : **10,2 %**
1 000 $ INVESTI IL Y A TROIS ANS VAUT **1 143 $**

Le consultant en régimes de retraite a plu aux analystes en réduisant sa dette et en augmentant ses marges bénéficiaires, au troisième trimestre. L'entreprise est également plus habile à vendre plusieurs de ses services quand elle recrute un nouveau client. Toutefois, trois analystes font preuve de peu d'enthousiasme à l'égard du titre, parce qu'il n'est pas bon marché. Leurs cours cibles d'un an varient de 9,50 à 10,50 $. **D.B.**

Source : Bloomberg, fermeture du 13-11-2009

ZOOM

Krach immobilier en vue ?

Une crise sans précédent est sur le point d'ébranler le marché immobilier commercial américain et le bilan des banques régionales, prédit Randall Zisler, chef de la direction de Zisler Capital Partners.

Les immeubles commerciaux américains cumulent cinq trimestres de rendement négatif, la pire période depuis 1992.

M. Zisler n'est pas le seul expert à être alarmiste. L'investisseur Wilbur Ross Jr. a récemment déclaré qu'il prévoyait un krach du secteur immobilier commercial. Deux gouverneurs de la Réserve fédérale ont aussi placé cette possibilité en tête des risques qui planent sur la reprise économique.

Non seulement la valeur marchande des immeubles commerciaux a baissé de 30 à 50 % en moyenne depuis 2007, mais les taux d'occupation et les loyers diminuent aussi, disent les experts. La chute de la valeur marchande des immeubles a anéanti la valeur nette de tous les achats immobiliers conclus depuis 2005.

Rendement trimestriel de **l'immobilier commercial** américain[1]



1 Indice des propriétés commerciales. Le rendement comprend les gains et pertes en capital ainsi que le revenu des immeubles.

Source : National Council of Real Estate Investment Fiduciaries

M. Zisler croit que les propriétaires immobiliers seront incapables de rembourser la moitié des hypothèques de 1 400 milliards de dollars qui viendront à échéance au cours des quatre prochaines années. **D.B.**

SUR L'ÉCRAN RADAR

NOUVEAUX SOMMETS[1]

> **Cascades** (Tor., *CAS*, 8,99 $) : La société a réalisé le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement le plus élevé de son histoire au troisième trimestre.

> **Domtar** (Tor., *UFS*, 55,75 $) : Des résultats plus élevés que prévu au troisième trimestre ont conduit les analystes à hausser leur cours cible.

> **Quebecor** (Tor., *QBR.B*, 29,34 $) : Propulsée par sa filiale Vidéotron, Quebecor a accru de 52 % son bénéfice net au troisième trimestre.

> **Rona** (Tor., *RON*, 16,25 $) : À son troisième trimestre, Rona a vu les ventes comparables de ses magasins poursuivre leur décroissance (- 5,3 %), mais à un rythme moins prononcé qu'au premier trimestre (- 8,5 %).

> **Cossette** (Tor., *KOS*, 7,85 $) : L'agence de publicité a conclu une entente avec Mill Road Capital, une société d'investissement privée américaine, en vue de fermer son capital.

1 Sommets des 52 dernières semaines, en date du 13-11-2009.

À DÉCOUVRIR

La canadienne Sino-Forest, géant forestier en Chine

De ses bureaux de Mississauga, Sino-Forest (Tor., *TRE*) dirige le premier exploitant forestier commercial en Chine. Sa valeur boursière de 3,8 milliards de dollars en fait aussi le plus important producteur canadien de bois coté en Bourse. Son titre offre à l'investisseur une rare occasion de profiter de la volonté du gouvernement chinois d'augmenter le rendement des récoltes de bois et de réduire ses importations. Sino-Forest veut accroître de 65 %, entre 2008 et 2011, le volume du bois qu'elle vend en Chine. Sino-Forest acquiert et revend aussi des plantations de coopératives chinoises après en avoir amélioré la gestion et le rendement, explique Paul Quinn, de RBC Marchés des Capitaux. La valeur marchande de ses plantations est de 4,8 milliards de dollars américains, soit l'équivalent de 21,52 $ CA par action, estime Benoit Laprade, de Scotia Capitaux. Sino-Forest fait aussi le commerce de billots et de copeaux, et fabrique des lattes de planchers et des panneaux.

POTENTIEL

> Pourrait acquérir des plantations auprès du gouvernement chinois.

> Profitera d'un rebond du prix du bois en Chine.

RISQUES

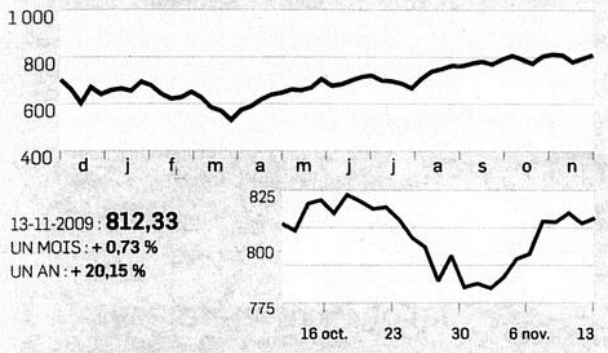
> L'entreprise est tributaire de ses bonnes relations d'affaires en Chine.

> Les activités de ce secteur sont dépendants du climat.

CHIFFRES CLÉS

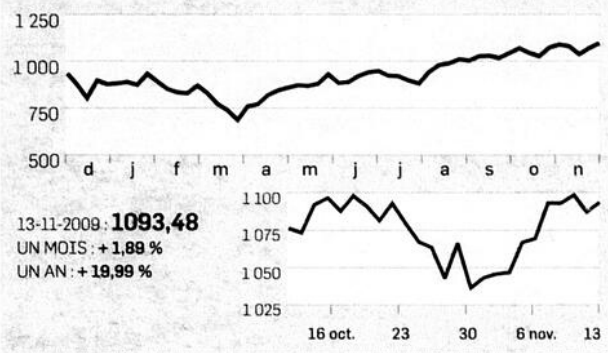
COURS RÉCENT	**17,69 $**
VAR. DEPUIS UN MOIS	**+ 1 %**
REVENUS (12 DERN. MOIS)	**996 M$**
VALEUR BOURSIÈRE	**3,8 G$**
RATIO COURS-BÉN. (P. 2009)	**13,6**

Monde (MSCI)



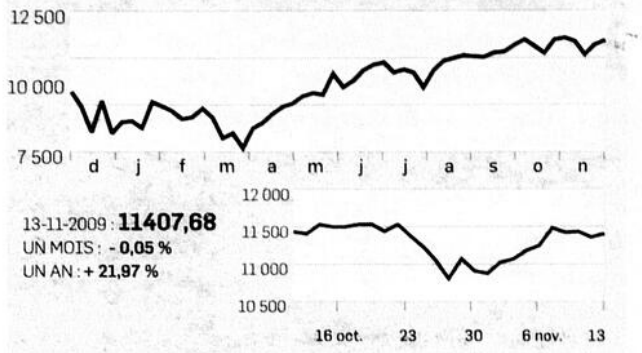
INDICES BOURSIERS	Fermeture 13-11-09	Variation 1 semaine points	1 semaine %	En 2009 %	1 an %	3 ans %
MSCI Mondial	812,33	16,17	2,03	19,85	20,15	-24,06
MSCI E.A.E.O.	762,45	13,93	1,86	17,45	19,44	-28,88
MSCI marchés émer.	41736,40	927,13	2,27	53,52	61,85	13,43
Francfort (Dax)	5686,83	198,58	3,62	18,22	22,31	-11,31
Hong-Kong (H.S.)	22553,63	723,91	3,32	56,76	70,58	17,57
Londres (F.T. 100)	5296,38	153,66	2,99	19,44	27,04	-14,46
Mexique (IPC)	31002,09	1133,47	3,79	38,52	57,29	28,13
Paris (CAC)	3806,01	98,72	2,66	18,27	16,41	-30,03
Tokyo (Nikkei 225)	9770,31	-19,04	-0,19	10,28	18,59	-39,28

États-Unis (S&P 500)



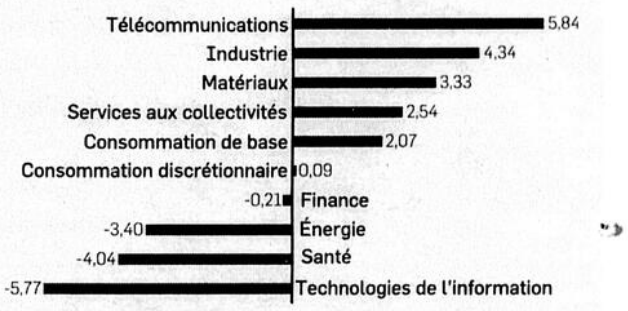
INDICES BOURSIERS	Fermeture 13-11-09	Variation 1 semaine points	1 semaine %	En 2009 %	1 an %	3 ans %
S&P 500	1093,48	24,18	2,26	21,06	19,99	-21,96
S&P moyenne cap.	698,26	16,91	2,48	29,72	32,87	-13,34
S&P petite cap.	310,46	3,38	1,10	15,53	18,36	-22,36
Dow Jones 30 ind.	10270,47	247,05	2,46	17,02	16,24	-16,79
Dow Jones transport	3960,57	108,10	2,81	11,97	7,26	-18,30
Dow Jones serv. publics	373,57	3,64	0,98	0,76	-1,62	-16,98
Russell 2000	586,28	5,93	1,02	17,39	19,35	-25,64
Nasdaq (comp.)	2167,88	55,44	2,62	37,47	35,77	-11,37
NYSE (comp.)	7119,89	161,60	2,32	23,67	24,57	-19,98

Canada (S&P/TSX)



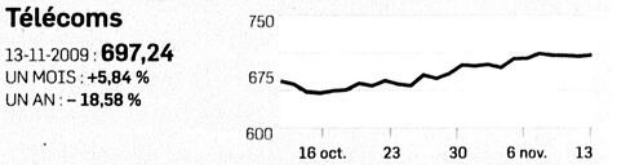
INDICES BOURSIERS	Fermeture 13-11-09	Variation 1 semaine points	1 semaine %	En 2009 %	1 an %	3 ans %
S&P/TSX indice composé	11407,68	157,26	1,40	26,93	21,97	-7,80
S&P/TSX 60	678,27	10,96	1,64	25,18	19,83	-5,07
S&P/TSX moyennes cap.	692,11	3,12	0,45	33,78	30,57	-16,52
S&P/TSX petites cap.	536,54	2,95	0,55	45,94	46,70	-21,43
TSX Croissance	1359,90	19,28	1,44	70,62	67,15	-47,97
LES SECTEURS DU S&P/TSX						
Cons. discrétionnaire	854,94	-11,78	-1,36	5,65	4,30	-30,94
Cons. de base	1450,09	2,83	0,20	-0,48	4,91	-12,43
Énergie	2728,83	8,67	0,32	29,02	23,53	-9,91
Finance	1533,18	30,47	2,03	35,18	14,98	-19,43
Industrie	1085,87	22,98	2,16	18,41	15,46	-6,75
Matériaux	3055,40	67,94	2,27	34,97	70,97	39,57
Serv. aux collectivités	1566,03	36,01	2,35	3,74	1,16	-7,65
Soins de la santé	314,36	0,33	0,11	24,51	13,94	-37,37
Techno. de l'information	241,55	8,19	3,51	33,79	24,61	-3,98
Télécommunications	697,24	4,52	0,65	-3,28	-18,58	-14,22

PERFORMANCE SECTORIELLE (un mois) en %



LE MEILLEUR SECTEUR DEPUIS UN MOIS

Télécoms

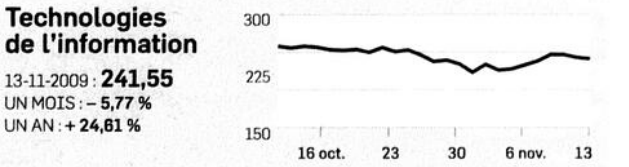


Le meilleur titre et le pire

▲ ROGERS, *RCI.B* : 32,61 $ UN MOIS : 15,64 % UN AN : - 7,12 %
▼ BELL ALIANT REGIONAL, *BA.U* : 26,77 $ UN MOIS : - 2,48 % UN AN : 3,96 %

LE PIRE SECTEUR DEPUIS UN MOIS

Technologies de l'information



Le meilleur titre et le pire

▲ MACDONALD DETTWILER, *MDA* : 37,90 $ UN MOIS : 4,18 % UN AN : 76,28 %
▼ RESEARCH IN MOTION, *RIM* : 65,95 $ UN MOIS : - 6,92 % UN AN : 33,58 %

Source : Bloomberg, fermeture du 13-11-2009

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

STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

Banques canadiennes : des prévisions de bon augure

Résultats. Les banques devraient continuer de surprendre au quatrième trimestre.

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

Deux éléments retiendront l'attention des experts au cours du bal des résultats des banques canadiennes, qui est sur le point de débuter : le niveau des provisions pour mauvaises créances et les revenus générés par le marché des capitaux.

Depuis le début de leur exercice 2009, les banques ont dépassé les attentes, profitant de lucratives activités de négociation et de nombreuses émissions d'actions et d'obligations. Cette vigueur du marché des capitaux a compensé la hausse des provisions pour prêts douteux. Les banques parviendront-elles à maintenir la cadence ? « Les banques surprendront encore un peu, comme elles l'ont fait lors des trois trimestres précédents », estime François Landry, premier vice-président et chef des placements au Fonds des professionnels.

Selon Raquel Castiel, vice-présidente et directrice de la recherche chez Investissements Standard Life, trois facteurs aident encore les banques.

D'abord, elles réalisent de meilleures marges nettes d'intérêt sur les prêts qu'elles accordent, puisqu'elles se financent à des taux plus bas et elles font face à moins de concurrence depuis le départ de plusieurs institutions étrangères. Par ailleurs, elles profitent de la hausse des marchés boursiers dans leur division de gestion des avoirs. Enfin, les émissions d'actions et d'obligations continuent d'être très populaires.

Bénéfices en hausse pour les banques

Société	Bén. par action prévu au 4e trim. 2009	Bénéfice net prévu en 2009	Bénéfice net en 2008
Banque Laurentienne	1,06 $	0,10 G$	0,10 G$
Banque TD	1,26 $	4,45 G$	3,83 G$
Banque Royale	1,05 $	6,30 G$	4,56 G$
Banque CIBC	1,31 $	2,23 G$	(2,06 G$)
Banque de Montréal	0,96 $	2,19 G$	1,98 G$
Banque Nationale	1,45 $	1,01 G$	0,78 G$

Source : Bloomberg, au 13-11-2009

« Ces trois éléments vont plus que compenser la hausse des provisions sur prêts », dit Mme Castiel.

De son côté, Luc Fournier, portefeuilliste à l'Industrielle Alliance, se dit rassuré par l'absence d'avertissement avant la publication des résultats. « On ne devrait donc pas avoir trop de mauvaises surprises », prédit-il.

M. Landry apporte cependant un bémol : « Puisque c'est la fin de l'année, les banques ont possiblement limité le niveau de risque de leurs activités de négociation. Elles ont peut-être aussi fini leur ménage et pris toutes les provisions sur prêts qu'elles jugeaient nécessaires. »

Dans tous les cas, les titres des banques profiteront vraisemblablement du rallye boursier de fin d'année, dit M. Fournier. « Les fonds d'investissement voudront diminuer leur encaisse avant d'entreprendre la nouvelle année et les banques en bénéficieront inévitablement. »

À l'affût des tendances

Le marché surveillera surtout le ton des dirigeants des institutions bancaires. « Le marché tentera de déceler des tendances pour l'an prochain », souligne Marc Dalpé, portefeuilliste au Groupe Dalpé-Milette chez Valeurs mobilières Desjardins.

Les titres des banques s'apprécieront si les provisions pour prêts douteux diminuent plus vite que prévu ou si les dirigeants entrevoient un marché des capitaux aussi vigoureux en 2010 qu'en 2009, croit Mme Castiel.

Toutefois, les banques devront dénicher des sources de revenus plus stables que la négociation ou les émissions en 2010, auxquels les investisseurs accordent une valeur moindre que les activités de prêts et de placements.

De nouvelles règles

Le G20 doit émettre prochainement de nouvelles règles portant sur la proportion de capitaux que les institutions financières doivent avoir en réserve.

Mme Castiel croit que les banques canadiennes attendront d'en connaître les détails avant de hausser leur dividende. « Si les règles ne changent pas radicalement, les banques canadiennes n'en souffriront pas, car elles obéissent déjà à des règles plus strictes qu'ailleurs », explique-t-elle. ▮

investir les marchés

Le Top 100 Les Affaires 500[1]

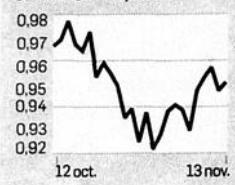
Entreprises québécoises et canadiennes	Symbole boursier	Ferm. 13 nov. ($)	Variation 1 semaine $	1 semaine %	1 mois %	3 mois %	En 2009 %	1 an %	Rend. ann. 3 ans %	Vol. quot. moyen (00)	Div. ann. %	52 semaines Haut	52 semaines Bas	Ratio cours-bén.
Aliments Maple Leaf	MFI	11,30	0,06	0,5	11,4	-22,8	2,1	22,3	0,3	1534	1,4	11,50	7,30	22,6
Astral Media	ACM.A	31,65	-1,24	-3,8	-5,7	4,8	29,7	24,6	-6,2	1256	1,6	34,50	19,41	11,1
Banque CIBC	CM	65,75	1,71	2,7	1,7	-3,0	28,7	24,7	-5,9	17143	5,3	69,73	36,51	51,0
Banque Laurentienne du Canada	LB	40,70	0,75	1,9	3,0	14,9	18,0	10,2	15,0	1229	3,3	41,00	23,90	11,2
Banque Nationale du Canada	NA	60,25	1,70	2,9	2,6	4,6	92,5	32,9	2,3	6898	4,1	62,40	24,25	13,6
Banque Scotia	BNS	48,47	1,70	3,6	3,9	8,1	45,5	29,4	1,5	34446	4,0	49,19	23,99	17,6
Banque TD (Groupe financier)	TD	66,62	2,04	3,2	2,1	4,5	53,3	24,4	3,2	28660	3,7	70,00	32,37	15,6
BCE (Bell Canada Entreprises)	BCE	27,12	0,52	2,0	6,5	2,7	7,9	-26,9	3,9	36702	6,0	38,65	20,94	10,3
BMO Groupe financier	BMO	51,45	1,42	2,8	-1,9	0,3	64,6	24,1	-5,1	24987	5,4	54,75	24,05	16,3
BMTC (Groupe)	GBT.A	26,50	2,25	9,3	17,8	28,0	51,3	46,8	15,4	99	1,5	26,50	16,02	10,3
Bombardier	BBD.B	4,66	0,05	1,1	-7,4	8,4	4,8	2,5	6,7	121082	2,1	5,35	2,22	8,7
CAE	CAE	8,67	-0,13	-1,5	-4,3	3,5	7,0	24,2	-4,7	6728	1,4	9,48	5,93	11,7
Canadien Pacifique (Chemin de fer)	CP	51,35	1,06	2,1	3,9	-3,1	25,3	21,7	-5,4	7067	1,9	55,96	32,36	17,2
Canam (Groupe)	CAM	7,03	0,06	0,9	-3,7	-3,7	5,7	6,2	-4,7	342	2,3	7,95	4,54	11,0
Cascades	CAS	8,69	0,48	5,8	12,9	27,8	152,6	112,0	-12,2	3144	1,8	8,99	1,70	7,8
CGI (Groupe)	GIB.A	13,15	0,02	0,2	-3,7	19,0	37,0	46,8	20,2	13382	0,0	13,90	8,46	12,8
CN (Canadien National)	CNR	57,10	1,60	2,9	4,2	5,3	27,5	25,8	4,1	11324	1,8	57,10	37,85	16,5
Cogeco	CGO	25,14	0,54	2,2	-1,4	20,7	1,0	32,3	-1,0	155	1,6	26,82	17,50	2,3
Cossette Communication	KOS	7,79	1,99	34,3	36,9	52,7	94,3	41,4	-0,3	1012	0,0	7,85	2,78	–
Couche-Tard (Alimentation)	ATD.B	19,24	-1,16	-5,7	2,8	7,4	33,2	22,5	-9,8	7013	0,7	20,50	11,12	12,0
Domtar	UFS	55,52	2,74	5,2	22,9	81,6	123,5	107,5	-18,7	568	0,0	55,77	7,80	–
Exfo	EXF	3,94	-0,01	-0,3	7,7	15,5	1,3	17,6	-14,7	306	0,0	5,21	2,57	25,1
Garda World	GW	9,91	0,09	0,9	-6,7	94,3	547,7	597,9	-22,6	2276	0,0	11,80	0,57	247,8
Gaz Métro	GZM.UN	16,11	0,07	0,4	0,2	8,3	22,5	15,0	9,0	377	7,7	16,38	10,63	12,2
Genivar	GNV.U	26,80	0,80	3,1	3,5	7,1	6,3	36,6	47,1	759	5,6	27,99	18,13	13,1
George Weston	WN	56,95	1,53	2,8	1,4	3,2	-5,0	-6,8	-5,2	1364	2,5	68,72	49,75	14,9
Gestion ACE Aviation	ACE.A	5,86	0,07	1,2	7,5	23,9	-13,2	65,1	-36,1	810	0,0	8,99	2,42	–
GLV	GLV.A	8,98	0,08	0,9	-2,4	21,8	15,9	45,3	–	347	0,0	9,88	4,84	18,0
Goodfellow	GDL	9,49	0,35	3,8	5,6	20,1	28,2	47,1	-8,7	10	6,3	9,50	5,52	7,7
Hartco	HCI	2,35	-0,03	-1,3	-1,3	11,4	-21,7	-19,0	3,9	45	0,0	3,25	1,52	6,4
Héroux-Devtek	HRX	5,22	0,12	2,4	3,6	14,5	87,1	11,1	0,8	183	0,0	6,05	2,45	8,4
Iamgold	img	19,40	1,62	9,1	29,3	46,5	155,3	379,0	24,3	41955	0,4	19,69	3,50	39,5
Industrielle Alliance	IAG	28,97	-0,21	-0,7	-8,8	-4,9	24,3	11,9	-3,8	2063	3,4	32,70	13,75	82,8
Intact (Corporation financière)	IFC	34,96	1,04	3,1	3,5	-0,6	10,6	6,6	-10,8	4507	3,7	37,63	26,03	16,2
IPL	IPI.A	3,30	0,29	9,6	17,4	46,7	98,8	166,1	-21,4	161	0,0	3,31	1,10	12,7
Jean Coutu (Groupe)	PJC.A	8,97	0,09	1,0	-2,5	-12,1	8,1	12,1	-7,5	4636	2,0	10,94	6,06	16,3
Lassonde (Industries)	LAS.A	46,20	-0,88	-1,9	5,6	20,0	41,9	27,8	9,9	15	2,3	47,32	31,00	10,9
Le Château	CTU.A	11,93	0,93	8,5	-9,0	7,6	60,1	34,2	8,5	226	5,9	13,24	6,31	8,1
Manuvie (Financière)	MFC	20,07	-0,48	-2,3	-8,9	-10,1	-3,5	-13,0	-16,8	67223	2,6	26,50	9,02	–
Magasins Hart	HIS	1,52	-0,07	-4,4	-5,6	14,3	32,2	1,3	-33,9	10	0,0	1,74	0,60	76,0
Mega Brands	MB	1,39	0,91	189,6	195,7	167,3	286,1	-0,7	-63,0	3351	0,0	1,70	0,26	–
Metro	MRU.A	34,00	0,50	1,5	-3,0	-4,7	-8,1	3,7	-0,5	5039	1,6	40,00	31,49	10,9
Mines Agnico-Eagle	AEM	63,75	1,75	2,8	-13,7	4,1	1,6	59,3	14,7	12147	0,4	77,32	31,95	254,2
Molson Canada	TPX.B	48,10	0,70	1,5	-7,5	-2,4	-18,7	-7,5	7,6	58	2,1	60,00	40,25	–
Pages Jaunes (Fonds de revenu)	YLO.U	5,25	0,05	1,0	-7,9	4,2	-21,5	-29,5	-16,2	36539	15,2	7,60	4,68	7,1
Power Corporation du Canada	POW	26,33	0,08	0,3	-7,9	-4,9	17,4	-1,8	-6,5	8535	4,4	31,08	14,70	13,7
Quebecor	QBR»B	26,99	1,09	4,2	12,7	6,7	37,5	43,0	-4,1	1622	0,7	29,34	13,80	8,1
Quincaillerie Richelieu	RCH	21,71	0,69	3,3	2,8	11,6	24,2	36,5	-3,3	88	1,5	22,99	13,56	15,7
RBC	RY	57,75	2,50	4,5	3,0	12,4	60,0	29,8	6,7	44593	3,5	58,50	25,52	19,1
Reitmans (Canada)	RET.A	16,20	-0,16	-1,0	-5,3	16,5	39,1	39,3	-6,0	1197	4,4	17,51	8,09	16,0
Rogers Communications	RCI.B	32,61	0,46	1,4	17,3	5,2	-10,9	-7,1	1,6	29590	3,6	37,50	25,40	15,7
Rona	RON	15,29	0,04	0,3	-1,4	7,3	27,4	37,3	-10,4	3642	0,0	16,25	10,00	13,2
Saputo	SAP	28,93	-0,09	-0,3	9,6	7,0	30,5	23,3	17,8	3875	2,0	29,14	18,38	18,4
Sears Canada	SCC	23,12	-0,33	-1,4	4,6	11,9	29,2	34,3	-3,1	277	0,0	24,70	15,80	10,9
SNC-Lavalin (Groupe)	SNC	49,21	1,86	3,9	5,4	-0,1	24,0	50,4	17,0	4537	1,2	50,34	26,35	23,3
Sportscene (Groupe)	SPS.A	11,51	-0,74	-6,0	4,6	15,0	4,2	-7,9	–	1	5,2	13,00	9,50	10,2
Sun Life (Financière)	SLF	27,98	-0,77	-2,7	-11,1	-13,4	-1,6	9,7	-14,0	18825	5,1	38,50	14,97	–
TELUS	T	32,81	-0,80	-2,4	-0,1	-4,3	-11,7	-14,5	-13,4	7763	5,8	40,47	29,12	9,3
Tembec	TMB	0,90	0,05	5,9	-9,1	76,5	-6,2	-40,8	-67,5	791	0,0	1,80	0,50	–
Transat A.T.	TRZ.B	15,60	0,61	4,1	-0,2	6,2	28,4	41,2	-17,2	1027	0,0	16,98	6,51	–
Transcontinental	TCL.A	12,60	0,30	2,4	-7,8	41,1	26,6	8,0	-12,7	1681	2,5	14,12	5,42	8,2
TransForce	TFI	7,05	0,01	0,1	-14,3	-2,8	69,9	34,0	-11,1	2355	5,7	8,66	2,78	10,4
Uni-Sélect	UNS	27,50	1,10	4,2	0,4	7,0	19,9	37,5	-0,8	154	1,7	29,00	18,20	10,3
Velan	VLN	13,15	0,10	0,8	2,3	-2,6	15,2	13,9	-2,1	35	2,4	13,65	10,05	–
Wajax (Fonds de revenu)	WJX.U	18,23	0,33	1,8	0,5	9,2	-13,6	-14,7	-1,5	588	9,9	23,40	10,95	6,7

Multinationales présentes au Québec	Symb. boursier	Devise	Ferm. 13 nov.	Variation 1 semaine $	1 semaine %	1 mois %	3 mois %	En 2009 %	1 an %	Rend. ann. 3 ans %	Div. ann. %	52 semaines Haut	52 semaines Bas	Ratio cours-bén.
Alcoa Can. (Alcoa, New York)	AA	$ US	13,18	0,3	2,2	-6,1	-0,7	17,1	21,6	-20,4	0,9	15,11	4,97	–
AXA Can. (AXA ADS, New York)	AXA	$ US	24,96	-0,2	-0,8	-12,7	10,8	11,1	43,2	-10,3	1,8	29,50	7,20	–
Bell Helicopter (Textron, New York)	TXT	$ US	19,81	0,5	2,5	-0,6	37,5	42,8	34,5	-23,5	0,4	21,00	3,57	26,8
Bridgestone Firestone Can. (Bridgestone, Tokyo)		Yens	1431,00	12,0	0,8	-10,7	-18,9	7,8	-13,8	-15,7	1,1	1813,00	1094,00	–
Bureau en Gros (Staples, Nasdaq)	SPLS	$ US	22,41	0,2	0,8	-3,4	2,7	25,1	31,1	-4,6	1,5	23,55	14,09	19,3
Coca-Cola (Coca-Cola, New York)	KO	$ US	56,46	2,0	3,6	2,6	16,5	24,7	25,4	9,3	2,9	56,70	37,44	18,6
Compass Can. (Compass Group PLC, Londres)	CPG	Livre	408,20	-5,2	-1,3	4,1	29,4	18,7	54,3	16,3	3,0	414,70	235,50	16,2
Costco (Les entrepôts) (Costco, Nasdaq)	COST	$ US	60,47	1,1	1,8	3,4	24,3	15,2	25,8	5,4	1,2	60,69	38,17	23,4
CSC Canada (Computer Sciences, NY, CSC)	CSC	$ US	53,96	1,4	2,6	1,7	8,7	53,6	89,1	1,4	0,0	54,69	23,93	11,4
DMR Conseil (Fujitsu LTD ADR, Tokyo)	FJTSY.PK	$ US	535,00	-10,0	-1,8	-11,4	-14,8	24,7	30,5	-16,2	1,1	661,00	303,00	–
Electrolux (Electrolux AB, Stockholm)		Cour.	183,90	3,8	2,1	7,7	28,8	175,5	164,6	19,1	0,0	184,40	56,50	35,6
Ericsson Can. (LM Ericsson ADR, Nasdaq)	ERIC	$ US	10,56	0,3	3,1	1,1	12,5	35,2	62,0	-16,6	1,5	10,92	5,49	28,1
Esterline CMC Électronique (Esterline, NY, ESL)	ELS	$ US	47,67	1,8	3,8	7,2	11,9	24,3	42,6	-0,5	2,5	47,87	22,61	53,6
Falconbridge (Xstrata PLC, Londres)	XTA	Livre	1078,00	67,0	6,6	9,1	37,3	197,5	101,0	-5,2	0,0	1083,00	288,75	64,8
Financière Standard Life (Stand. Life PLC, Londres)		Livre	222,60	1,7	0,8	-3,2	19,8	10,2	-2,8	-4,0	5,3	288,00	123,50	–
Goodyear Can. (Goodyear Tire, New York)	GT	$ US	14,34	1,2	9,2	-17,9	-19,4	140,2	164,6	-8,0	0,0	18,84	3,17	–
Home Depot Can. (Home Depot, New York)	HD	$ US	27,34	1,3	4,8	0,3	0,7	18,8	33,1	-7,3	3,3	28,44	17,46	16,8
IBM Can. (IBM, New York)	IBM	$ US	127,03	3,5	2,9	4,4	7,1	50,9	58,1	12,7	1,7	128,61	69,50	13,1
Kraft Can. (Kraft Foods, New York)	KFT	$ US	26,91	0,1	0,5	-0,4	-4,2	0,2	-1,9	-5,5	4,3	29,84	20,81	13,5
L'Oréal Can. (L'Oréal, France)	OR	Euro	73,44	2,7	3,9	8,0	21,3	17,9	17,4	-0,4	2,0	73,85	46,00	24,2
Labatt (La brasserie) (InBev, Bruxelles)	ABI	Euro	33,95	1,0	2,9	1,3	25,0	104,7	90,3	6,5	0,6	34,88	9,96	28,4
McDonald's du Canada (Mcdonald, New York)	MCD	$ US	63,58	1,9	3,0	8,2	15,0	2,2	13,3	18,2	3,5	64,46	50,44	16,7
Merck (Frosst Can.) (Merck, New York)	MRK	$ US	33,10	0,5	1,6	-0,3	6,8	8,9	21,1	-5,6	4,6	34,18	20,05	9,9
Mittal Can. (Arcelor Mittal, New York)	MT	$ US	37,17	2,1	5,9	-4,6	4,7	51,2	74,4	-0,7	1,7	42,32	15,44	–
Rio Tinto Alcan (Rio Tinto PLC, Londres)	RIO	Livre	3288,50	246,5	8,1	12,8	39,6	167,2	55,4	14,9	0,0	3304,00	821,97	161,5
Rolls-Royce Can. (Rolls-Royce Group, Londres)	RR	Livre	482,00	12,8	2,7	1,0	12,2	49,4	73,4	5,1	0,0	495,04	235,84	43,7
Securitas Can. (Securitas AB, Stockholm)		Cour.	68,35	-3,4	-4,7	1,7	6,0	6,4	1,2	-2,8	4,2	72,75	57,36	14,6
Thomas & Betts (Thomas Betts, New York)	TNB	$ US	37,59	1,7	4,8	21,1	44,7	56,5	79,9	-11,2	0,0	38,00	15,79	15,7
UAP (Genuine Parts, New York)	GPC	$ US	36,64	0,5	1,3	-4,3	-2,4	-3,2	1,9	-4,8	4,4	40,50	24,93	15,1
Ubisoft (Ubisoft, Paris)		Euro	11,15	-0,1	-0,4	-14,9	-9,2	-20,1	-42,2	-4,8	0,0	20,94	9,66	15,1
UPS Can. (UPS, New York)	UPS	$ US	56,69	1,8	3,3	-0,8	5,9	2,8	6,7	-7,5	3,2	59,63	37,99	23,7
Veolia Service à l'environnement (Veolia, New York)	VE	$ US	34,11	0,9	2,7	-2,2	5,1	7,6	39,5	-15,8	4,2	40,00	19,14	–
Wal-Mart Can. (Wal-Mart, New York)	WMT	$ US	53,20	2,0	3,8	3,9	2,7	-5,1	0,9	5,5	2,0	59,23	46,25	15,2
Wyeth Can. (Wyeth, New York)	WYE	$ US	50,39	–	–	0,0	7,2	34,3	47,6	–	2,4	50,45	30,71	14,0

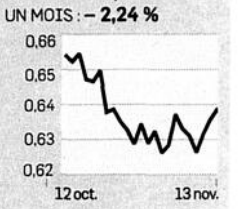
1 Les plus importants employeurs au Québec inscrits en Bourse, selon le classement Les Affaires 500.

Le dollar canadien

EN DOLLAR US
13-11-2009 : **0,9505 $**
UN MOIS : **– 1,90 %**



EN EURO
13-11-2009 : **0,6377 $**
UN MOIS : **– 2,24 %**



Marchés monétaires

CANADA		16 nov.	19 oct.
Taux d'escompte Banque du Can. (21 avril 09) [1]		0,50	0,50
Taux cible des prêts à un jour (21 avril 09) [1]		0,25	0,25
Taux préférentiel (21 avril 09) [1]		2,25	2,25
Bons du Trésor	(3 mois)[2]	0,21	0,19
Bons du Trésor	(6 mois)[2]	0,27	0,29
Acceptations bancaires 3 mois	(3 mois)[2]	0,43	0,43
Argent à demande[2]		0,25	0,25
ÉTATS-UNIS		**16 nov.**	**19 oct.**
Taux d'escompte (16 déc. 08) [1]		0,50	0,50
Taux cible des Federal Funds (16 déc. 08) [1]		0,25	0,25
Taux préférentiel (16 décembre 08) [1]		3,25	3,25
Bons du Trésor	(3 mois)	0,095	0,095
	(6 mois)	0,173	0,173
Papier commercial	(90 jours)	0,32	0,32
Eurodollars	(90 jours)	0,55	0,55

1 Date du dernier changement. **2** Achat minimum de 1 M$.

Rendement des obligations

(En %, selon l'échéance en nombre d'années)

	1	5	10	20	30
Gouvernement du Canada	0,54	2,69	3,48	4,09	3,99
Province d'Ontario	0,69	3,02	4,13	4,74	4,67
Province de Québec	0,69	3,05	4,23	4,84	4,79
Municipalités du Québec	0,99	3,50	4,68	5,29	5,29
Entreprises can. (A)	1,17	3,95	5,18	5,92	5,95
Oblig. démembrées Canada[1]	0,59	2,86	3,87	4,38	4,17
Oblig. démembrées Québec[1]	0,74	3,22	4,62	5,13	4,97
Gouvernement des États-Unis	0,39	2,27	3,43	3,90	4,36

Rendements offerts aux institutions. Le rendement pour l'échéance d'un an suppose le versement semi-annuel des intérêts. En fonction d'un versement annuel des intérêts, le rendement à l'échéance serait moins élevé. **1** Une obligation démembrée est une obligation dont les coupons et le résidu sont vendus séparément en fonction d'une valeur entièrement escomptée.

Source : Fiera Capital

Baromètre des ressources

	Ferm.[1] 13-11-2009	Variation 1 sem. %	2009 %	1 an %
MÉTAUX				
Aluminium ($ US la livre)	0,87	1,93	26,94	1,45
Argent ($ US l'once)	17,74	0,34	64,41	90,14
Cuivre ($ US la livre)	2,95	0,49	113,72	78,86
Nickel ($ US la livre)	7,34	-9,10	49,72	55,55
Or ($ US l'once)[2]	1 104,00	0,66	26,93	54,73
Palladium ($ US l'once)[2]	354,00	0,00	51,34	64,53
Platine ($ US l'once)[2]	1 359,00	7,27	92,39	67,77
Plomb ($ US la livre)	1,02	-3,41	136,14	72,12
Uranium ($ US la livre)[3]	46,00	-1,08	-14,81	-4,17
Zinc ($ US la livre)	0,97	-0,01	81,95	79,18
PÉTROLE ET GAZ				
West Texas Inter. ($ US le baril)	76,36	-4,11	71,02	28,25
Brent ($ US le baril, livré à Montréal)	77,73	-0,06	72,58	34,78
Essence (NYMEX ¢ US par gallon)	191,62	-3,72	90,53	45,73
Gaz naturel ($ le gj, en Alberta)	2,29	-44,15	-63,59	-61,45
BOIS D'ŒUVRE				
2x4 sap., pin, épin. ($ US / 1000 pmp)[4]	330,00	1,85	17,02	7,49
Panneaux OSB ($ US par 1 000 pi.2)[5]	199,00	0,00	0,00	-0,50
PÂTES ET PAPIERS				
Pâte kraft blanchie ($ US la tonne)[6]	818,14	2,72	10,78	-1,35
Papier journal stand. ($ US la tonne)[7]	488,14	1,95	-34,88	-34,15
INDICE RJ/CRB				
	270,97	0,57	18,05	9,45

1 Prix des métaux au Marché des métaux de Londres (LME) (sauf indication contraire). **2** Prix à Londres, 2e séance. **3** Prix selon *Metal Bulletin*. **4** Sapin, pin et épinette, prix des contrats à terme de Chicago. **5** Prix dans le Midwest américain **6** Indice de prix PIX NBSK calculé par Fœx Indexes. **7** Indice de prix PIX US Newsprint 30 lb calculé par Fœx Indexes.

Source : Bloomberg

Ces rendements réfèrent à la fermeture du 13-11-2009.

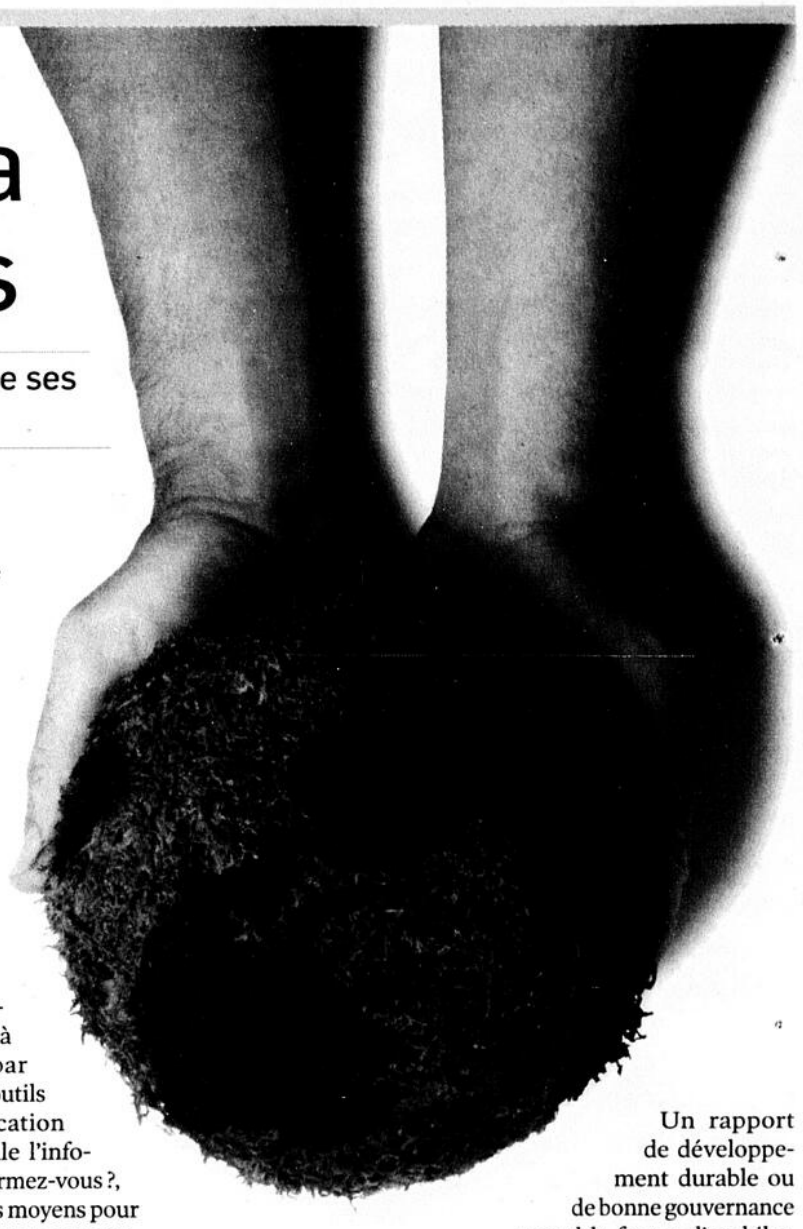
VISION DURABLE

Responsabilité sociale des entreprises et gouvernance

Des PME agissent pour la planète... et ses habitants

Développement durable. Il existe des façons d'accroître les retombées de ses activités, comme l'ont fait les trois entreprises que nous vous présentons.

par Aude Marie Marcoux > dossiers@transcontinental.ca



Il n'y pas que les grandes entreprises qui se préoccupent de responsabilité sociale et d'environnement. De plus en plus, des PME se joignent au mouvement, comme Dormez-vous ?, Boréalis et Lavo.

« Sur le plan organisationnel, c'est beaucoup plus simple pour la PME, car le dirigeant a rarement besoin de justifier sa décision, dit Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'UQAM. Elles n'ont toutefois pas toujours les ressources pour faire face à certains défis en matière de responsabilité sociale et de développement durable. »

Pour compenser leur manque de moyens, les PME doivent mettre l'accent sur l'optimisation de leurs ressources. La démarche doit être en cohérence avec leur modèle d'entreprise et leurs compétences. « Miser sur ce qu'on a déjà, mais aussi faire preuve d'ingéniosité », résume M^me^ Gendron.

« Il faut que l'entreprise y gagne quelque chose, que ce soit en matière de satisfaction et d'engagement des employés ou de bénéfices pour la société », dit un expert.

Chez Boréalis par exemple, tous les employés sont déjà sensibilisés en matière de responsabilité sociale. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir recours à des consultants. Dans le cas de Lavo, qui mise sur la conception de produits verts, l'entreprise a su tirer profit de son équipe de R-D.

« Certaines mesures nécessitent des investissements, mais procurent un bénéfice, qu'il soit financier ou autre, dit Esther Dormagen, vice-présidente, responsabilité sociale, chez Optim Ressources. Il faut que l'entreprise y gagne quelque chose, que ce soit en matière de satisfaction et d'engagement des employés ou de bénéfices pour la société. Plus l'action sera pertinente avec le modèle d'entreprise, plus elle aura une portée importante. »

Communiquer son engagement

Si certaines PME trouvent des façons de faire face à ces nouveaux enjeux, leur démarche est souvent peu publicisée. « Le problème est que la majorité des entreprises qu'on tente de sensibiliser disent ne pas avoir les moyens de divulguer l'information et de suivre le mouvement comme elles aimeraient le faire », dit Olivier Gamache, président du Groupe investissement responsable.

Lavo et Dormez-vous ?, par exemple, ne produisent pas de rapport de développement durable. Chez Lavo, c'est le manque de ressources qui explique cette situation. Les quatre employés du service du marketing cherchent à aller à l'essentiel, par l'entremise d'outils de communication ponctuelle, telle l'infolettre. Chez Dormez-vous ?, on utilise divers moyens pour communiquer son engagement et ses résultats à ses employés.

Quant à Boréalis, dont la mission est d'aider les entreprises minières, pétrolières et gazières à être socialement responsables, en leur fournissant des outils visant la publication d'un rapport de développement durable cohérent, la réalisation d'un tel rapport à l'interne allait de soi.

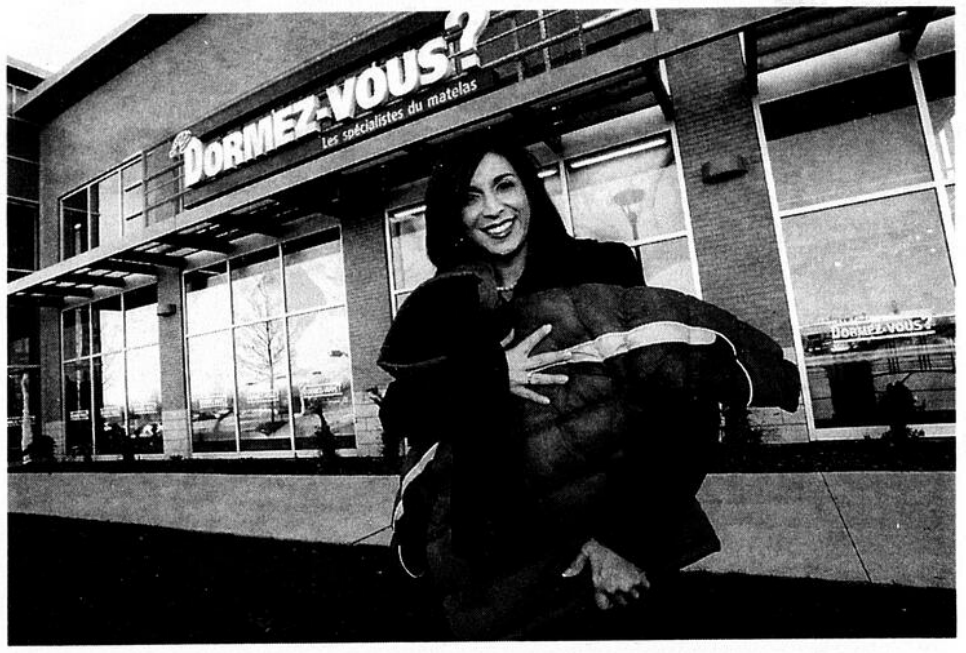
Un rapport de développement durable ou de bonne gouvernance prend la forme d'un bilan annuel des activités en matière d'intégration des questions environnementales et sociales dans le processus de gestion et le fonctionnement de l'entreprise. ▮



Quand un détaillant se fait bon citoyen

Engagement. Dormez-vous ? assure le relais entre les dons des consommateurs et les organismes locaux de charité.

par Aude Marie Marcoux > dossiers@transcontinental.ca



« Nos actions ont toujours été influencées par les trois piliers de notre stratégie d'affaires : les gens, la qualité et la rentabilité. Dans cet ordre », dit Lynn Martel, de Dormez-vous ? [Ph. : G. Delisle]

Comment agir de façon socialement responsable lorsqu'on est une PME traditionnelle ? Engagé dans des programmes de commandite avec l'Hôpital pour enfants de Montréal depuis 2004, le détaillant de matelas Dormez-vous ? a décidé d'approfondir son volet social.

Ce sont des responsables de l'Armée du salut qui ont conseillé l'équipe de Dormez-vous ? quant aux meilleures voies à emprunter. L'entreprise pouvait-elle mettre à profit sa proximité et sa visibilité auprès des consommateurs, grâce à ses 35 magasins partout dans la province ? « On a trouvé le moyen de faire une chaîne avec nos employés, nos clients et la communauté », affirme Lynn Martel, vice-présidente du groupe. Diverses campagnes de collecte ont ainsi vu le jour.

Ce sont des responsables de l'Armée du salut qui ont conseillé l'équipe de Dormez-vous ? sur les meilleures voies à emprunter.

Sacs à dos pour enfants

En août, Dormez-vous ? invite la population à déposer dans ses magasins des sacs à dos neufs remplis de fournitures scolaires. Ces dons sont distribués par l'entremise de l'Armée du salut. En 2009, près de 650 sacs ont été recueillis dans la région métropolitaine de Montréal.

Donnez un manteau

Ce programme a pour but de fournir des manteaux aux enfants à l'approche de la saison froide. Toujours en collaboration avec l'Armée du salut, le détaillant utilise son réseau pour recevoir les dons, des manteaux neufs ou presque neufs. En 2008, plus de 300 vêtements ont été amassés.

Adoptez un mouton

Chaque été depuis 2007, les personnes qui visitent une succursale peuvent « adopter » un mouton Serta en peluche moyennant une contribution d'au moins 10 $. L'argent amassé est remis à divers organismes. En 2008, l'adoption de 1 250 peluches s'est traduite par un don de 12 500 $ à Opération Enfant Soleil. ▸

FONDATION QUÉBÉCOISE EN ENVIRONNEMENT

Tableau d'honneur
Campagne de Financement 2009
Fondation québécoise en environnement

Merci à nos généreux donateurs et à notre comité de campagne!

PRODUIT PRÈS DE CHEZ NOUS

Grâce à la précieuse contribution des nombreux donateurs, la **Fondation québécoise en environnement** poursuit depuis 22 ans sa mission de provoquer et d'accélérer le changement des attitudes et des habitudes des Québécoises et des Québécois en regard du développement durable et de la mise en valeur et de la protection de l'environnement . Cette année, la thématique de la campagne de financement portait sur l'achat local et responsable .

PRÉSIDENT D'HONNEUR DE LA CAMPAGNE

Claude Lafleur
Chef de la direction
La Coop fédérée



La Coop fédérée

LES DONATEURS

GOUVERNEURS 10 000$ et plus	
Canal D	Gouverneur
Hydro-Québec	Gouverneur
Fondation Bon Départ de Canadian Tire du Québec	Gouverneur
Société Laurentide inc.	Gouverneur
Mouvement des Caisses Desjardins	Gouverneur
AMBASSADEURS 5 000$ et plus	
Rona	Ambassadeur
Metro inc.	Ambassadeur
Fondation Laviolette	Ambassadeur
Apotex	Ambassadeur
SÉPAQ	Ambassadeur
PARTENAIRES	
Proxim	Partenaire
Olymel	Partenaire
Cascades	Partenaire

Ratiopharm	Collaborateur
Roland Boulanger & Cie Ltée	Collaborateur
Stein Monast	Collaborateur
Portes Standards inc.	Collaborateur
Pratt & Whitney Canada	Collaborateur
McCarthy Tétrault	Collaborateur
Financière Banque Nationale	Collaborateur
Cain Lamarre Casgrain Wells	Collaborateur
Caisse Centrale Desjardins	Collaborateur
BCF	Collaborateur

LES VICE-PRÉSIDENTS

Monsieur Pierre Adam	TEKNIKA HBA
Monsieur Claude Bernier	RONA INC.
Monsieur Alain Cloutier	SÉPAQ
Monsieur Alain Bolduc	SAQ
Monsieur André Buisson	SOCIÉTÉ LAURENTIDE INC.
Monsieur Guy Cloutier	Gesdev inc:
Monsieur Claude Hill	Fondation québécoise en environnement
Monsieur Daniel Couillard	Innu-Science Canada inc.
Madame Pauline D'Amboise	Mouvement des caisses Desjardins du Québec
Monsieur Peter Drouin	Proxim
Moniseur Yan Grand Maison	Savons Prolav Inc. / Bio-Vert
Madame Éliane Hamel	UNION DES PRODUCTEURS AGRICOLES
Monsieur Paul Laporte	METRO RICHELIEU INC.
Monsieur Michel Séguin	Association des marchands Canadian Tire du Québec
Monsieur Gérald St--Pierre	LA CAPITALE ALLIANCE-COMMERCIAL INC.

Visitez notre site Internet : www.fqe.qc.ca

Des matelas qui ont une deuxième vie

Dormez-vous ? a fait figure de pionnier au Québec avec son programme de redistribution de matelas, mis au point d'abord pour accommoder sa clientèle. Peu à peu, le service s'est élargi, au point où le détaillant fait maintenant parvenir à des œuvres de charité ceux encore en bon état.

Devant la grande quantité de matelas qui ne pouvaient être réutilisés, donc qui finissaient au site d'enfouissement, Dormez-vous ? a ajouté un volet à son programme initial, celui du recyclage pur et simple. C'est Recyc-Matelas qui extrait les divers composants des matelas. « C'est coûteux pour nous, mais on se fait une fierté de redonner aux gens moins fortunés de la communauté et de contribuer à réduire la problématique des milliers de tonnes de matelas qui aboutissent dans des sites d'enfouissement à chaque année », dit Lynn Martel, de Dormez-vous ?, qui estime qu'environ 60 à 65 % des matelas récupérés chez leurs clients sont recyclés. **A.M.M.**

(PROFIL)

Nom : Dormez-vous ?
Siège social : Pointe-Claire
Employés : 170
Chiffre d'affaires : n.d.
Marché : Québec
Actionnaire principal : Stewart Schaefer
Année de fondation : 1994
Site Web : www.dormezvous.com

Des initiatives peu coûteuses... et payantes !
Mais pourquoi une entreprise privée comme Dormez-vous ?décide-t-elle de s'investir dans de tels programmes ? « Évidemment, on est une société qui vise la rentabilité. Par contre, je pense qu'assurer le bien-être de nos associés et de nos communautés nous reviendra et aidera nos affaires futures », explique M^me^ Martel.

Miser sur les employés
L'un des piliers de la responsabilité sociale des entreprises est la bonne gestion des relations avec toutes les parties prenantes, dont les employés dans le cas de Dormez-vous ?. La direction voulait trouver des façons de maintenir leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

Pour ce faire, divers programmes ont été mis en place, comme le remboursement des frais de scolarité et les subventions à la mise en forme, la mise en place d'une ligne téléphonique d'aide disponible 24 heures sur 24, 7 jours par semaine, pour offrir un soutien personnalisé et des services de consultation confidentiels aux employés en éprouvant le besoin.

« Nos actions ont toujours été influencées par les trois piliers de notre stratégie d'affaires : les gens, la qualité et la rentabilité. Dans cet ordre », précise Lynn Martel.

Cohérence entre actions et mission



Esther Dormagen, d'Optim Ressources

S'engager dans une démarche de responsabilité sociale ne nécessite pas forcément un investissement important, affirme Esther Dormagen, vice-présidente, responsabilité sociale, chez Optim Ressources. Le cas de Dormez-vous ? en est un bon exemple.

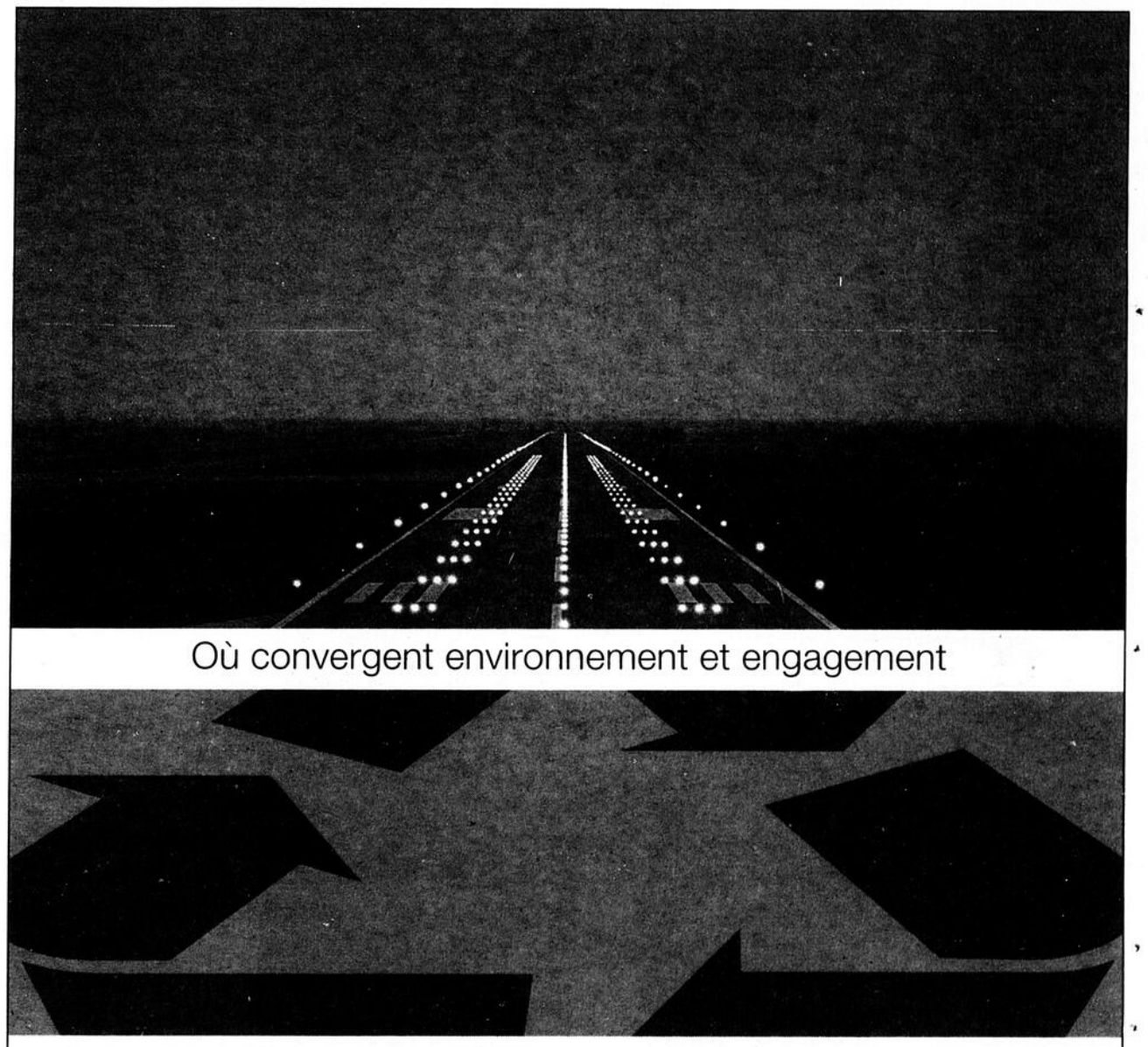
Du côté des bénéfices, la portée du programme de dons de matelas est révélatrice, selon la spécialiste : un impact environnemental évident, puisque les matelas sont recyclés; un bénéfice social pour les gens dans le besoin qui reçoivent un matelas; des retombées économiques externes à l'entreprise.

« En faisant affaire avec un centre de récupération local, ils font travailler une entreprise locale, cela favorise donc aussi l'emploi, rappelle M^me^ Dormagen. C'est même bon pour les municipalités, puisque cela réduit le volume de déchets à enfouir. »

À l'interne, il y a des gains au chapitre du recrutement et de la conservation des employés et des retombées pour l'image de marque. La satisfaction des clients est certainement importante, comme l'entreprise les débarrasse de leur ancien matelas. Mais ce type de programme a aussi des effets sur l'image d'entreprise citoyenne que veut projeter le détaillant. « Dormez-vous ? est peut-être une entreprise bien gérée, offrant de bons produits, mais si elle ne faisait pas preuve de responsabilité sociale, aurait-elle autant de succès ? » demande M^me^ Dormagen.

Par où commencer ?
À l'entreprise qui souhaite entamer une action sociale et environnementale, Esther Dormagen recommande de réfléchir à des voies qui soient cohérentes avec sa vocation commerciale et ses compétences. La clé réside dans la pertinence par rapport au modèle d'entreprise, aux enjeux et aux capacités de l'entreprise. « Si, par exemple, Dormez-vous ? décidait de récupérer des ampoules et des piles, cela ne serait pas cohérent avec sa mission », illustre la spécialiste.

Avant tout, une gestion responsable à l'interne est essentielle avant d'entreprendre un programme social. Si les employés ont de mauvaises conditions de travail, la démarche s'amorce mal. La responsabilité sociale passe d'abord et avant tout par le respect des employés. **A.M.M.**



Pour Aéroports de Montréal, une performance environnementale responsable constitue un engagement quotidien auprès de la collectivité. Ainsi, Aéroports de Montréal est certifié ISO 14001 depuis 2000 et l'aéroport Montréal-Trudeau est le premier aéroport canadien a avoir obtenu la certification BOMA BESt (Visez vert plus), en reconnaissance de la gestion efficace de nos systèmes environnementaux. Plus récemment, nous avons mis en place un programme d'efficacité énergétique conçu pour réduire nos émissions de CO_2 et notre consommation d'électricité, diminuant par le fait même les gaz à effet de serre. De plus, malgré l'augmentation du trafic aérien, nous avons réussi à diminuer notre courbe de bruit. En fait, notre engagement environnemental est bien plus qu'une simple initiative d'entreprise : il s'agit plutôt d'une mission à laquelle chaque employé contribue, et qui se reflète chaque jour dans tout ce que nous faisons. Pour savoir comment notre vision environnementale se traduit en gestes concrets, consultez le **www.admtl.com**.

AÉROPORTS DE MONTRÉAL
OÙ CONVERGENT VOTRE VILLE ET LE MONDE

Quand la responsabilité sociale se fait produit

Portrait. Boréalis aide les entreprises minières, pétrolières et gazières à être socialement responsables.

par Aude Marie Marcoux > dossiers@transcontinental.ca



Patrick Grégoire et Jules Paquette, de Boréalis, soutiennent des projets d'aide internationale réalisés par le cégep et l'Université de Sherbrooke. [Photo : Stéphane Lemire]

Boréalis, fondée il y a à peine cinq ans à Magog, a un créneau innovateur : fournir des données et des services de consultation à des sociétés minières et pétrolières afin de faciliter la réduction de l'impact de leurs projets d'exploitation sur les populations locales et sur l'environnement.

Les fondateurs, Patrick Grégoire et Jules Paquette, la mi-trentaine, sont experts dans les systèmes d'information géographique. Pourquoi avoir fait de la responsabilité sociale de l'entreprise leur marque de commerce ? D'abord, parce qu'ils adhèrent à ces valeurs. C'est en travaillant sur un projet commun au Tchad, en 1999, que les deux entrepreneurs ont pris conscience du potentiel des sciences géomatiques. « Il n'existait pas vraiment de solutions dans l'industrie permettant de faciliter la gestion de la responsabilité sociale. Nous y avons vu l'occasion de combiner notre expertise technique avec nos valeurs », affirme Patrick Grégoire, vice-président.

Faire le pont

« La plus grande critique à faire sur les rapports de développement durable établis selon le Global Reporting Initiative [la norme en ce domaine], est le manque de lien entre ce qui est écrit et ce qui se passe sur le terrain. Nous essayons de faire le pont entre les deux », explique Jules Paquette, président de la PME, qui emploie 39 personnes. L'entreprise met en place des outils opérationnels qui permettent à leurs clients de faire la synthèse de l'information et faciliteront ainsi la production d'un rapport cohérent.

Par exemple, selon la norme internationale de base, un projet de développement d'une entreprise doit faire en sorte de maintenir ou améliorer le niveau de vie de la population où il est réalisé. « On a vu des projets où les gens ont perdus l'accès à leur terre, donc le moyen de la cultiver et de survivre, puisqu'il s'agit souvent d'agriculture de subsistance », affirme Jules Paquette.

Les systèmes de Boréalis visent à cerner ces problèmes et trouver des solutions. « L'impact qu'on a sur la vie des gens est beaucoup plus grand dans nos projets que ce qu'on peut faire à l'interne. » Cela dit, ces entrepreneurs sont loin d'être des cordonniers mal chaussés ! « Si nous voulons promouvoir la responsabilité sociale auprès de nos clients, c'est essentiel que ces valeurs soient véhiculées au sein même de notre entreprise », dit M. Paquette.

Implication sociale

Prêchant par l'exemple, Boréalis (pour Boréal Informations Stratégiques) soutient de nombreux projets d'aide internationale réalisés par des étudiants du Cégep de Sherbrooke et de l'Université de Sherbrooke. « Nous voulons qu'il y ait un retour dans les communautés des pays où nous travaillons, précise Jules Paquette. Notre deuxième objectif est de créer une ouverture sur le monde chez les étudiants. »

La PME prend aussi part au mouvement mondial « 1 % pour la planète », qui regroupe des centaines d'entreprises versant 1 % de leurs revenus annuels à des groupes environnementaux et communautaires. Si l'entreprise dit atteindre cet objectif depuis quelques années, elle souhaite maintenant que sa démarche soit vérifiable par un tiers indépendant.

Les équipes de Boréalis finalisent leur plan de développement durable, qui visera entre autres à mesurer l'empreinte écologique de leurs activités. « Notre but est d'être carboneutre, affirme Jules Paquette. Le plan de développement durable sera le chien de garde qui démontrera au public que nous atteignons nos objectifs. »

PROFIL

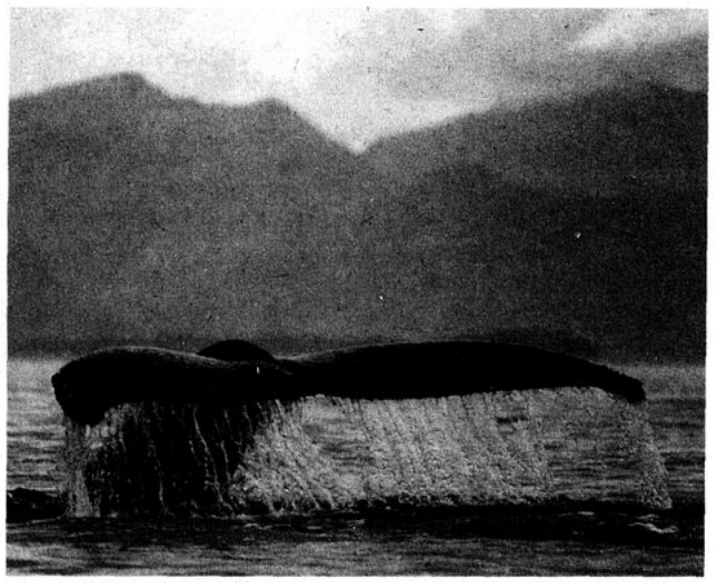
Entreprise : Boréalis
Siège social : Magog
Employés : 39
Chiffre d'affaires : Entre 1 et 5 millions de dollars
Marchés : Afrique, Amériques (latine et du Nord et Europe
Actionnaires : Jules Paquette, Patrick Grégoire et Eric Allard
Fondation : 2004
Site Web : www.boreal-is.com

Une gouvernance horizontale

L'organisation de Boréalis est très peu hiérarchique et très horizontale. Par exemple, tous les bureaux, y compris ceux de la direction, sont à aire ouverte. Par ailleurs, tous les employés se réunissent quotidiennement afin de discuter des priorités de la journée. « La vision, la mission et les valeurs de l'entreprise sont communiquées de façon régulière aux employés. Ceux-ci sont donc parfaitement conscients de tous nos engagements. Et ils nous en tiennent responsables, parce que cela fait aussi partie de leurs valeurs », affirme Jules Paquette. Boréalis s'est aussi fixé l'objectif d'allouer 2 % de ses revenus à la formation de ses employés.

Et la formule facilite l'attraction et la rétention du personnel. « On travaille dans des pays en développement, dans des conditions difficiles. Ce n'est pas du tourisme ! Si les gens n'étaient pas convaincus de notre impact sur ces communautés, ils ne resteraient pas chez nous. On promeut chez nos clients l'idée selon laquelle le développement durable amène un bénéfice à moyen long terme dans l'entreprise. Chez nous, c'est la même chose », affirme Patrick Grégoire. ■

Nous sommes à la hauteur de ce coin de pays où le fleuve se fait mer, les poissons baleines, et où les gens sont des géants !



En parfaite harmonie avec cet environnement,
dans une usine ultramoderne, l'Aluminerie Alouette de Sept-Îles
met à l'œuvre des centaines d'employés et de fournisseurs engagés
dans leur communauté, dans une poursuite incessante de l'excellence.

Un produit léger...
Une solide présence...
Un partenaire de poids...

ALOUETTE
www.alouette.com

Des entrepreneurs animés par des principes sociaux

Avec Boréalis, Patrick Grégoire et Jules Paquette représentent bien cette nouvelle vague d'entrepreneurs animés par des principes sociaux, dit Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM.

« Ils ont choisi de faire des affaires autrement. Ils se placent résolument dans le monde économique, mais avec un discours et des préoccupations qui relèvent plus de ce qui était traditionnellement le thème des organisations non-gouvernementales. Il y a une cohérence entre la mission et l'organisation. »

Les Affaires – Mettre la technologie au service de l'amélioration de la performance sociale et environnementale des multinationales minières et pétrolières, c'est assez innovateur comme créneau, n'est-ce pas ?

Corinne Gendron – Les dirigeants de Boréalis se positionnent en tant qu'acteurs professionnels à l'intérieur d'un système où ils décident de jouer un rôle et de changer les choses. C'est très intéressant comme positionnement. Ils acceptent d'emblée un rôle social que, traditionnellement, un entrepreneur privé n'endossait pas.

L.A. – Les fondateurs affirment que leur impact à l'interne ne sera jamais aussi grand que celui qu'ils peuvent avoir dans leurs activités. Qu'en pensez-vous ?

C.G. – Ils ont raison, parce que cela dépend aussi de la taille de l'entreprise. Une organisation comme Loto-Québec qui modifie sa politique d'approvisionnement pour, par exemple, acheter du papier recyclé, aura un gros impact. Si vous êtes une petite entreprise, c'est davantage sur le plan de vos activités que vous aurez un impact. La responsabilité sociale, c'est intégrer les préoccupations sociales et environnementales au fonctionnement de l'entreprise. Elle est à l'intérieur du processus, et non en bout de ligne.

L.A. – Quels sont les premiers gestes à poser par l'entrepreneur qui souhaite s'investir dans une démarche de responsabilité sociale ?

C.G. – S'il est déjà dans les affaires, il pourrait voir s'il n'y a pas une manière de redéfinir son entreprise afin d'adopter des valeurs environnementales et sociales. Celui qui n'est pas encore en affaires pourrait, dans la façon dont il conçoit son projet, arrimer d'une façon plus claire dès le départ les enjeux écologiques et les enjeux sociaux pour qu'il s'inscrive vraiment dans une visée de développement durable. Dans les deux cas, Boréalis peut être une très bonne source d'inspiration.

A.M. Marcoux



Corinne Gendron, de l'UQAM

Pensez LEED®. Pensez bleu.

Obtenir une certification LEED est plus que jamais possible avec l'aide du gaz naturel. En effet, une chaudière à gaz naturel à haute efficacité permet d'atteindre à elle seule près du tiers du seuil d'économie demandé par LEED. Renseignez-vous auprès de nos experts et profitez des aides financières de nos programmes en efficacité énergétique. Pour réaliser votre projet LEED, pensez bleu dès le début.

Pour plus de renseignements, contactez-nous
1 800 567-1313 / www.gazmetro.com

GazMétro
la vie en bleu

Lavo lave vert et bio

Développement durable. La priorité est mise sur des produits écologiques, efficaces et abordables.

par Aude Marie Marcoux > dossiers@transcontinental.ca

En 2001, le fabricant québécois de détersifs et de produits ménagers Lavo s'est arrêté pour réfléchir à son positionnement.

« Il fallait ramener de nouvelles forces dans Lavo. Nous avons étudié les tendances du marché, écouté nos consommateurs et à partir de là, nous avons préparé un plan d'action, affirme Richard Arsenault, vice-président principal et directeur général. Depuis 10 ans, l'équipe Lavo a fait des pas de géant dans sa croissance. Pourquoi ? Parce que l'offre de produits écologiques a beaucoup évolué. »

Le changement de cap de l'entreprise s'est fait au sein même des procédés de fabrication et des produits. Après avoir fait figure de précurseur avec ses nettoyants biodégradables de marque Hertel, Lavo innove en 2006, sous sa marque La Parisienne, avec des détergents liquides qui se dégradent à 60 % en 28 jours ou moins.

Deux ans plus tard, Lavo se lance dans la compaction des détersifs liquides, soit les formules 2x concentrées. En permettant de laver le même nombre de brassées avec le savon contenu dans un contenant deux fois moins gros, le fabricant a pu considérablement réduire les quantités de matières premières utilisées. C'est donc 47 % de moins de carton et de plastique qu'il utilise alors que la quantité d'eau dans les produits a été réduite de 65 %. « Comme nous sommes le deuxième joueur dans le marché, vous imaginez la quantité de bouteilles que cela représente. C'est un des avantages d'être un grand joueur : notre impact peut être important rapidement », affirme Sylvie Jenneau, directrice du marketing.

PROFIL

Nom : Lavo
Siège social : Montréal
Employés : De 350 à 400
Chiffre d'affaires : Plus de 100 millions de dollars
Marchés : Canada et Nord-Est des États-Unis
Actionnaires : Michel Saint-Onge et des partenaires canadiens et américains
Année de fondation : 1948
Site Web : www.lavo.ca



Richard Arsenault et Sylvie Jenneau, de Lavo, entreprise qui a étudié les tendances du marché, écouté les consommateurs et préparé un plan d'action pour y répondre. [Photo : Gilles Delisle]

En plus de respecter la liste des 200 produits chimiques proscrits par Santé Canada et d'avoir cessé l'utilisation du phosphate, l'entreprise a cherché à obtenir des certifications. Ses détersifs ont été soumis aux méthodes d'évaluation de la biodégradabilité de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et respectent les normes du test 301D de l'OCDE. Plusieurs produits sont certifiés Éco-Logo, une certification indé- ▸



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

DÉFI
MEILLEURS EMPLOYEURS
2010

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

AUCUNS FRAIS D'INSCRIPTION - RAPPORT GRATUIT

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

PRÉSENTÉ PAR : Emploi Québec
ORGANISÉ PAR : les affaires, Watson Wyatt, CRHA

En environnement, la Vie fait partie du programme

L'environnement vous passionne? Vous recherchez des activités et des formations d'avant-garde, de haut niveau et adaptées aux besoins du marché du travail et de la société?

Voici des programmes interdisciplinaires pour vous préparer de façon concrète à la pratique professionnelle.

Étudiants en provenance de plus de 70 disciplines différentes.

À TEMPS COMPLET

Maîtrise en environnement
Plusieurs cheminements disponibles

À TEMPS PARTIEL *(1 soir par semaine et 1 samedi sur 2)*

Diplôme de 2e cycle en gestion de l'environnement
Pour les professionnels ayant deux ans d'expérience de travail.
Offert aux Campus de Sherbrooke et de Longueuil ainsi qu'à Gatineau, Sainte-Thérèse, Québec et Baie-Comeau.

Microprogramme de 2e cycle de perfectionnement en environnement et développement durable NOUVEAU
Programme court de 9 crédits (moins d'un an)
Offert au Campus de Longueuil et à Québec à compter du printemps 2010.

Centre universitaire de formation en environnement
www.USherbrooke.ca/environnement
Environnement@USherbrooke.ca
1 866 821-7933

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Quand l'entreprise impose le mouvement, étape par étape

Le fait que Lavo est de plus en plus sollicitée pour la fabrication d'autres marques illustre bien que l'investissement en matière de responsabilité sociale rapporte.

« Ils insufflent le changement. Ils imposent la qualité au lieu de se la faire imposer, ce qui a une grande valeur. Cela leur permet d'être toujours en avance par rapport aux autres, sur le plan des tendances, mais aussi de la composition des produits », note Lorraine Simard, présidente de cellule BLEUE, un cabinet en stratégie de la responsabilité sociale et développement durable. Selon elle, ce leadership tient en grande partie au fait que la démarche de Lavo a été planifiée et a émané de la direction.



Lorraine Simard, de cellule BLEUE

Les clés du succès

Une entreprise qui souhaite avoir la plus petite empreinte écologique possible et un impact positif sur la société doit poser un diagnostic sur son passé, ses actions présentes et ce vers quoi elle veut aller. Cette étape l'amènera à reconsidérer ses valeurs et à élaborer une stratégie. « C'est ce que M. Arsenault et son équipe ont fait. Ils ont élaboré un plan d'action probablement lié à leurs nouvelles valeurs, qu'ils adaptent étape par étape, parce qu'il faut commencer quelque part. On ne peut pas être parfaitement ÉcoLogo partout dès le départ », rappelle M^me^ Simard.

Autre facteur clé : savoir écouter sa base, ses parties prenantes. Les employés, les fournisseurs et les consommateurs sont souvent les mieux placés pour cibler les éléments d'innovation. « Les consommateurs sont de plus en plus informés. Qu'on le veuille ou non, ce sont eux qui décident de leur comportement d'acheteur. L'entreprise a donc intérêt à dialoguer avec eux et à répondre à leurs nouveaux besoins », note Lorraine Simard.

Près de 70 % de la valeur de l'entreprise est intangible, donc évaluée en fonction de la perception qu'on en a, de son capital d'image ou de sympathie, rappelle-t-elle.

Lorraine Simard souligne le sens de l'innovation dont a fait preuve Lavo, en dialoguant avec des parties prenantes qui n'ont aucun lien direct avec l'entreprise, comme l'organisme à vocation sociale etiquette.ca. Elle ajoute qu'en France, de plus en plus d'exemples de coopération entreprise-organisations non gouvernementales (ONG) ou d'autres organismes engagés socialement voient le jour. « Les entreprises constatent que grâce à la participation d'ONG (World Wildlife Fund ou CARE), elles bénéficient d'idées pour améliorer leurs produits et services, diminuer leur empreinte écologique et améliorer leur image de marque », note-t-elle. Parmi celles-ci, de grands joueurs comme Lafarge, Carrefour, Renault, Mark & Spencer et Volvo. Lafarge s'est fixé des objectifs ambitieux, datés et quantifiés en vertu de son partenariat avec le WWF, comme celui d'effectuer tous les quatre ans un audit environnemental de ses 2000 sites. **A.M.M.**

▸ pendante lancée par Environnement Canada en 1988. « On ne peut pas tout changer du jour au lendemain, mais ce qui est important pour nous, c'est de faire un pas de plus à chaque fois. Nous sommes plus vert qu'il y a cinq ans et nous le seront davantage dans cinq ans », résume M^me^ Jenneau.

Une production planifiée pour utiliser moins d'eau

L'usine de Montréal fabrique elle-même la majorité de ses contenants de plastique. Elle a investi un million de dollars pour adapter sa technologie à la fabrication de ses contenants 2x. Comme les activités se font en circuit fermé, aucun composé organique volatil (COV) n'est libéré dans l'environnement. En fait, l'usine n'émet que des vapeurs d'eau. La production est aussi planifiée de manière à effectuer le moins de rinçage d'équipement possible afin de réduire la consommation d'eau.

Lavo mise aussi sur le recyclage. Les cartons provenant des fournisseurs et le plastique souillé sont envoyés chez un recycleur local. Les débris de plastique propre provenant de la production sont broyés et réutilisés, de sorte que les contenants faits maison contiennent 10 à 15 % de plastique recyclé à l'interne.

Des efforts ont également été déployés pour réduire la consommation énergétique de l'usine. Cette année, on a investi 135 000 $ pour remplacer les chauffe-eau par des chaudières homologuées ÉnergieStar.

À l'écoute des consommateurs

Pourquoi une telle démarche ? « En tant que bon citoyen *corporatif*, cela fait partie de notre responsabilité de réduire notre empreinte écologique, affirme Sylvie Jenneau. D'autre part, si on veut vendre des produits, il faut répondre aux besoins des consommateurs, c'est notre première vocation. »

Pour ses produits nettoyants à venir, l'entreprise a organisé des groupes de discussion animés par un représentant d'ethiquette.ca, un organisme qui aide les consommateurs à faire des choix responsables. « On leur a demandé ce qu'est un produit vert pour eux. Et ces gens nous ont vraiment bien guidés », affirme Richard Arsenault.

Une stratégie gagnante

Avoir une préoccupation environnementale s'est avéré payant pour Lavo. En plus d'avoir trouvé des façons de réduire ses coûts grâce à des mesures d'efficacité énergétique et de recyclage, Lavo gagne des parts de marché depuis le lancement de ses détergents biodégradables de marque La Parisienne.

« On est au deuxième rang, derrière *Tide*. Plusieurs ont essayé de concurrencer ce géant pendant des années avec peu de succès. Nous y parvenons parce que nous avons un positionnement vert », dit Richard Arsenault.

Lavo est sollicitée par les grandes chaînes pour la confection de leur marque privée. « Nous pouvons leur concocter des recettes gagnantes », assure M. Arsenault.

Le respect de l'environnement n'est pas une notion creuse chez Lavo. L'entreprise en a fait le levier de son image de marque. « Quand on regarde une tablette, peu importe la catégorie de produit, la différenciation vient du fait que La Parisienne fait un produit de qualité, abordable et à l'empreinte écologique réduite », résume Richard Arsenault. ▮

lotoquebec.com



Loto-Québec:
une contribution durable



LOTO-QUÉBEC FAVORISE L'ÉCORESPONSABILITÉ :

- en assurant l'application de sa politique de développement durable et en intégrant des actions pour répondre aux attentes de la collectivité;
- en instaurant des critères d'approvisionnement responsable et en encourageant des entreprises d'économie sociale;
- en soutenant plus de 175 événements et activités qui ont des retombées économiques et sociales dans la communauté;
- en minimisant l'impact de ses activités et de ses infrastructures sur l'environnement.

CANALISER ET ENCADRER L'OFFRE DE JEU
AU PROFIT DE LA COLLECTIVITÉ

LOTO QUÉBEC

Québec

Trois pousses prometteuses

D'une économie qui a longtemps compté sur la présence de l'État et des compagnies d'assurance pour croître, on peut dire que la ville de Québec a réussi son virage vers le développement d'une économie innovante. Nous avons choisi trois petites entreprises qui ont fait leur marque sur la scène internationale en quelques années seulment. Ces succès, jumelés à ceux des célébrations du 400e, poussent la ville à rêver plus grand.

par Pierre Théroux > pierre.theroux@transcontinental.ca

Vigneault Chocolatier
Vivre de sa créativité

Jean-René Lemire et Josée Vigneault avaient déjà une carrière, l'un en vente chez FedEx et l'autre comme graphiste, quand ils ont décidé de lancer leur entreprise.

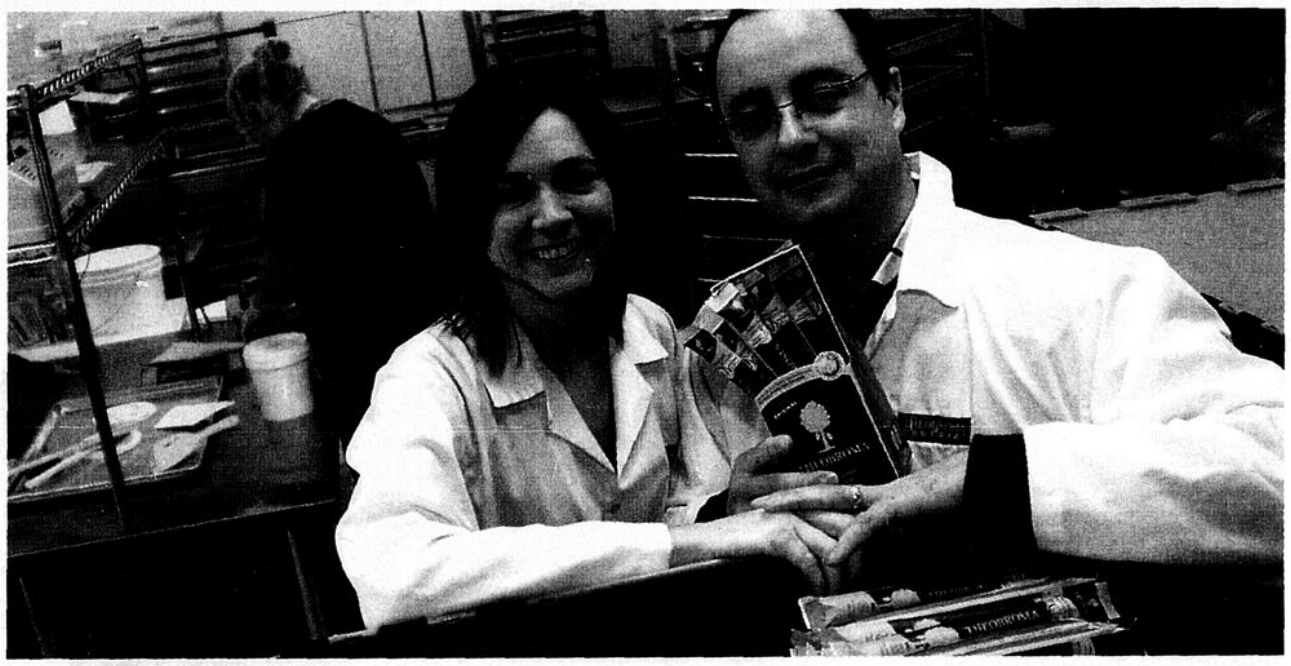
« Nous voulions exploiter davantage notre créativité », explique M. Lemire. Ainsi est partie l'aventure, abordée sous l'angle de « la santé, avec prédominance du plaisir », dit-il.

Une formule qui se traduit autant dans les produits de Vigneault Chocolatier que dans sa gestion. « On vise la santé financière, mentale et physique. Pas question de faire des ulcères en travaillant », résume le couple.

Le départ fulgurant de l'entreprise, avec son chocolat Theobroma fait à base de cacao pur, naturel et biologique, témoigne aussi du grand plaisir qu'ont les amateurs de chocolat à déguster les longues barres effilées de 35 grammes aux différents arômes : chocolat noir 72 % au naturel ou parsemé d'éclats d'ananas, de banane, de framboises, de noix de coco ou de café espresso.

Les chocolats Theobroma sont conçus avec de la pâte et du beurre de cacao biologique, sans utilisation de graisse végétale ni de substitut au beurre de cacao.

« On s'est fait une niche en misant sur l'innovation. Si ça existe déjà, nous ne le faisons pas », dit Josée Vigneault.



« On s'est fait une niche en misant sur l'innovation. Si ça existe déjà, nous ne le faisons pas », disent Josée Vigneault et Jean-René Lemire. [Photo : Martin Martel]

Nourriture céleste

L'histoire de Vigneault Chocolatier remonte à 2006. Après un stage auprès d'un maître-chocolatier européen établi à Québec, Josée Vigneault se met en mode R-D pour trouver des infusions et des textures aux saveurs uniques. « Nos chocolats visent à maximiser autant l'expérience gustative que les bienfaits sur la santé », dit-elle.

Les chocolats Theobroma – cacaoyer, en grec ancien, ce qui signifie « nourriture des Dieux » – sont conçus avec de la pâte et du beurre de cacao biologiques, sans utilisation de graisse végétale ni de substitut au beurre de cacao.

L'entreprise utilise des huiles essentielles naturelles non génétiquement modifiées, des fruits, des noix et d'autres ingrédients naturels. Elle s'approvisionne principalement en Amérique centrale et sur le continent africain.

Au printemps 2008, Vigneault Chocolatier profite de la tenue à Montréal du Salon international de l'alimentation (SIAL) pour y présenter sa gamme de produits lancée quelques mois plus tôt. L'entreprise y sera consacrée grand gagnant international du prix Tendances et Innovation, parmi une sélection d'une cinquantaine de nouveaux produits.

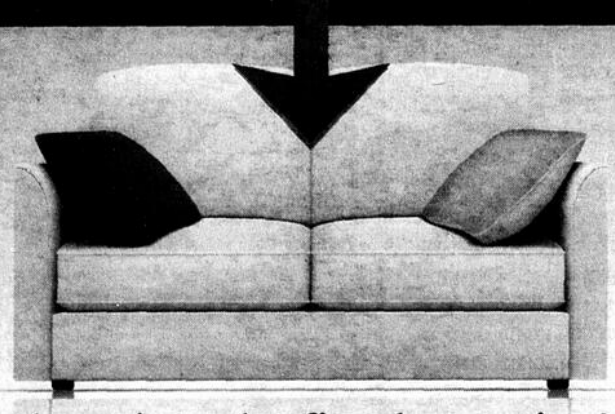
« Ce prix a grandement contribué à nous faire connaître », soulignent les entrepreneurs. Et pas seulement au Québec : la réputée chaîne new-yorkaise The Food Emporium, dont des représentants étaient présents à Montréal, leur ouvre les portes de sa quinzaine de magasins.

« Ça nous a aussi ouvert d'autres marchés aux États-Unis, surtout à Boston et dans d'autres États de la Nouvelle-Angleterre », dit M. Lemire.

Les chocolats Theobroma sont disponibles dans des centaines de points de vente au pays, principalement des épiceries fines, des fruiteries et certaines grandes chaînes d'alimentation.

L'entreprise, qui a vendu un million de barres de chocolat en moins de deux ans, ne tire pas seulement fierté de ses produits. En avril, l'Association canadienne de l'emballage lui décernait le deuxième prix (Silver Award) des plus beaux emballages au pays, toutes catégories de produits confondues. Signe que la maître-chocolatière, qui s'affaire à concocter de nouvelles saveurs, n'a pas perdu ses talents de graphiste. ■

C'est le temps de retourner aux études ?
Optez pour le leader en formation hybride, la Faculté des sciences de l'administration (FSA)



www.fsa.ulaval.ca/dessadministration
418 656-7325

La FSA, 10 ans d'expertise en technopédagogie !

Un diplôme universitaire de 2e cycle en administration des affaires à réaliser chez soi...

et en classe les fins de semaine !

EFMD EQUIS ACCREDITED

UNIVERSITÉ LAVAL
Faculté des sciences de l'administration



Un hôtel du Vieux-Québec avec un toit-jardin.

Les Urbainculteurs

La culture sur les toits du centre-ville

Quand Marie Eisenmann jette son regard sur Québec, elle y voit des centaines d'hectares... à cultiver ! « Les espaces ne manquent pas », dit la cofondatrice des Urbainculteurs, qui ont choisi la Maison de Lauberivière.

L'été dernier, Les Urbainculteurs y ont installé 500 bacs pour transformer en jardin le toit du plus grand centre d'hébergement pour démunis à Québec. « Nous sommes à la merci d'organismes et d'entreprises pour avoir des denrées alimentaires. Ce projet a permis à nos cuisiniers de disposer d'aliments frais et diversifiés », dit Frédéric Lapointe, coordonnateur à Lauberivière. On souhaite aussi faire participer des bénéficiaires de la Maison pour en faire un projet d'insertion sociale.

Jardins de ville

Entreprise sociale sans but non lucratif, Les Urbainculteurs promeuvent l'agriculture urbaine. « Parce que c'est là que vivent 80 % des Québécois. Et parce que nos aliments parcourent en moyenne 2 500 km avant d'arriver dans notre assiette, tandis que quelques mètres séparent le toit de la cuisine. »

Dans un contexte de développement durable, Les Urbainculteurs visent ainsi à rapprocher les lieux de production des lieux de consommation. En favorisant la production d'aliments en ville, l'organisme contribue à réduire l'émission de GES.

La création des Urbainculteurs découle d'une innovation québécoise découverte par hasard par Francis Denault, cofondateur de l'organisme et conjoint de Mme Eisenmann. Ces bacs de culture hors sol, fruit de 15 ans de travaux réalisés par un biologiste en collaboration avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, offraient « la solution idéale et accessible à tous pour jardiner en ville, explique-t-elle. Le système s'adresse autant aux particuliers qu'aux organisations ou aux entreprises, en précisant que les bacs requièrent peu d'entretien et sont très performants. La conception du Biotop a été réalisée par Michel Dallaire, le designer industriel qui a dessiné le vélo en libre service BIXI. ▮

Concetti Design

Vitrines muséales sur mesure

Cette petite entreprise de Québec se mesure avec les grands de ce monde en matière de vitrines muséales.

En moins de 10 ans, Concetti Design s'est taillé une place dans ce marché mondial qui regroupe une douzaine d'entreprises d'envergure, principalement européennes, dont certaines ont une tradition centenaire.

« Nos vitrines sont des produits de très haute technologie, qui doivent répondre aux normes très strictes de conservation et de sécurité exigées par les musées », dit Pierre Giguère, directeur des ventes et du marketing.

La PME a même réussi à concevoir une vitrine à ouverture latérale plus grande que celle de la concurrence. « Le visiteur ne verra évidemment pas la différence, mais les employés des musées qui doivent manipuler les artefacts, eux, la verront », souligne M. Giguère.

Un marché de 100 millions de dollars

À ses débuts, en 1985, Concetti s'est fait connaître au Québec en se spécialisant dans la création et la fabrication sur mesure de mobilier et de kiosques d'exposition pour musées et centres d'interprétation. « L'ouverture du Musée de la civilisation a permis à Concetti de prendre son envol », dit Pierre Giguère.

La vitrine muséologique génère 80 % des revenus de l'entreprise, qui est le seul fabricant au Canada. « Le marché mondial de la fabrication des vitrines muséales est de plus de 100 millions de dollars et notre entreprise vise une part de 10 % d'ici quelques années », note M. Giguère. La PME concentrera ses efforts aux États-Unis et à ses 16 000 musées.



« Nos vitrines sont vraiment des produits de très haute technologie », dit Pierre Giguère, de Concetti. [Ph. : Martin Martel]

Concetti, qui emploie une quinzaine de personnes, vient de livrer et d'installer une vitrine de conservation pour Disney World, à Orlando. La pièce, équipée de verre anti-intrusion et d'un système d'éclairage par fibre optique, était aussi munie de systèmes de sécurité sophistiqués et d'un appareil électronique de contrôle de la température et de l'humidité.

L'innovation et la qualité de Concetti l'ont aussi mené au Michigan, au Musée Henry-Ford, qui a retenu sa candidature dans le cadre d'un concours international lancé par l'un des plus anciens et des plus vastes musées des États-Unis. Ce mandat pourrait déboucher sur un contrat de plus de un million de dollars.

Entre-temps, la PME vient de fournir une vingtaine de vitrines aux Archives publiques de l'Ontario. Seulement deux firmes avaient été retenues pour cet appel d'offres de près de 500 000 $. ▮

L'INNOVATION DES ENTREPRISES AU SERVICE DE LA SANTÉ

3e

Jeudi 3 décembre 2009
Hôtel Hilton Québec

FORUM DE L'INDUSTRIE DE LA SANTÉ DE QUÉBEC

Le Forum de l'industrie de la santé de Québec vise à mettre en valeur des pratiques d'affaires parmi les plus performantes afin de stimuler l'innovation et développer de nouveaux produits et technologies répondants adéquatement aux besoins du milieu clinique. Ainsi, l'événement s'affirme comme une véritable plate-forme d'échange de connaissances et de développement des affaires.

DÉJEUNER-CONFÉRENCE :

M. Yves Bolduc, ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec.
« Le ministère de la Santé et des Services sociaux comme partenaire des entreprises dans leur effort d'innovation. »

POURQUOI S'INSCRIRE ?

- Pour échanger avec les acteurs clés du domaine de la santé : cliniciens, industriels et hauts gestionnaires d'hôpitaux ;
- Pour connaître les enjeux des innovations industrielles en soutien au système de santé ;
- Pour développer vos réseaux d'affaires dans un marché en pleine croissance ;

PÔLE Québec Chaudière-Appalaches
L'agence de développement économique

AstraZeneca JANSSEN-ORTHO NOVARTIS Emploi Québec

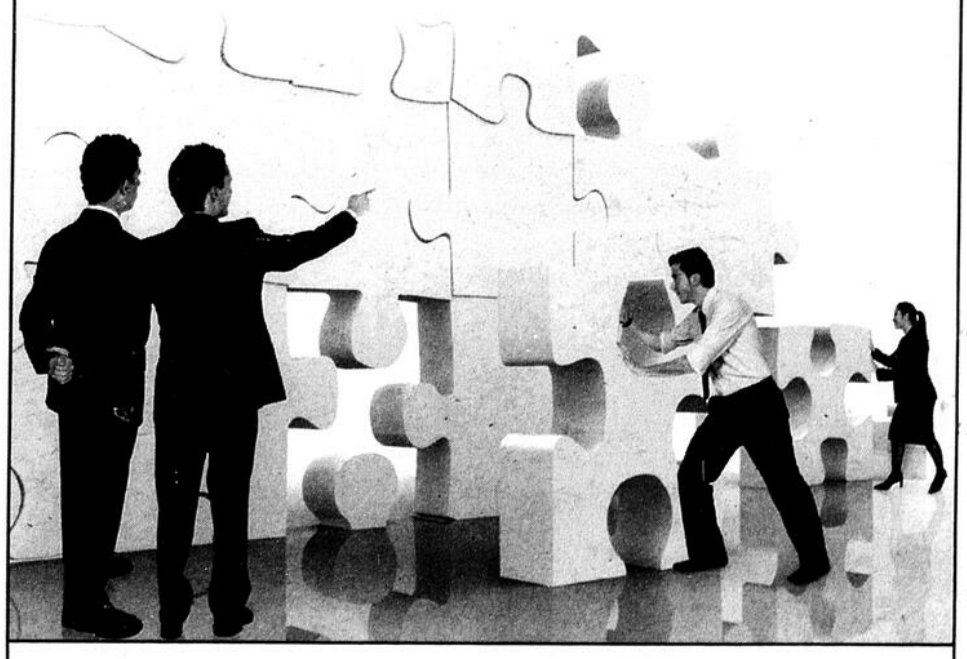
www.pole-qca.ca

Chambre de commerce de Québec

Agir ensemble sur l'économie régionale

PARCE QUE L'UNION FAIT LA FORCE!

www.ccquebec.ca



Active depuis 1809

Débarrassée de ses vieux complexes

Investissements. Un grand vent d'optimisme balaie la région, insufflé par le succès des célébrations du 400e.

par Pierre Théroux > pierre.theroux@transcontinental.ca

Un vent d'optimisme souffle sur Québec. Non seulement la ville s'est bien tirée d'affaire pendant la crise économique, étant l'une des rares au pays susceptible d'enregistrer une légère croissance de son PIB, mais le succès des célébrations de son 400e anniversaire de fondation lui a donné l'impulsion nécessaire à d'autres grandes réalisations.

« Il faut oser rêver grand », dit la nouvelle présidente de la Chambre de commerce de Québec, Liliane Laverdière, en parlant du retour possible d'une équipe de la Ligue nationale de hockey (LNH) ou de la tenue des Jeux olympiques d'hiver de 2022.

La récente visite du maire Régis Labeaume aux dirigeants de la LNH et son désir de construire un amphithéâtre multifonctionnel de 400 millions de dollars, jumelés à l'élection de l'ancien président des Nordiques, Marcel Aubut, à la tête du Comité olympique canadien, ont ravivé l'espoir de la région de mener à bien ces projets.

D'autant que la réussite des célébration du 400e « nous a débarrassés de nos vieux complexes et a donné l'élan nécessaire pour continuer d'aller de l'avant », dit Mme Laverdière, en soulignant l'importance pour tous d'agir ensemble.



Le maire de Québec, Régis Labeaume, lorsqu'il a annoncé son engagement à bâtir un amphithéâtre. [Ph. : Jacques Boissinot/PC]

Plusieurs projets à l'agenda

Le projet de rénovation et d'agrandissement du pavillon L'Hôtel-Dieu du Centre hospitalier universitaire de Québec, évalué à 735 millions de dollars et l'agrandissement du PEPS de l'Université Laval, du Centre de foires et du Musée national des beaux-arts ont été annoncés ou sont en cours.

Québec mise aussi sur la poursuite des travaux d'aménagement et d'agrandissement des infrastructures de l'aéroport international Jean-Lesage de Québec qui, à terme, aura engendré des investissements totalisant plus de 200 millions de dollars.

Le Port de Québec a souligné son 150e anniversaire en 2008 en connaissant une année historique avec un triple record : revenus d'exploitation, tonnages manutentionnés et nombre de croisiéristes accueillis.

Des efforts qui portent fruit

La croissance de Québec est « l'aboutissement de plus de 10 ans d'efforts pour diversifier son économie », souligne une récente étude du Mouvement Desjardins.

Certes, la présence du gouvernement sur le territoire et l'expansion du secteur de l'assurance, qui regroupe une dizaine de sièges sociaux, ont amené une certaine stabilité. Mais la création d'emplois est aussi soutenue par la multiplication d'entreprises de l'économie du savoir et de centres de recherche.

La culture est aussi au coeur du développement économique de Québec, comme en témoigne la poursuite du spectacle du Moulin à images de Robert Lepage.

En début d'année, la tenue de l'événement *Québec horizon culture* a amené les différents intervenants du gouvernement, du monde des affaires et de la culture à s'engager à investir plus de 50 millions de dollars dans le développement culturel.

Résultat : Québec est, avec Ottawa-Gatineau, Saskatoon, Regina et Winnipeg, une des rares régions métropolitaines du pays qui devraient afficher une croissance économique en 2009. ■

De la parole...

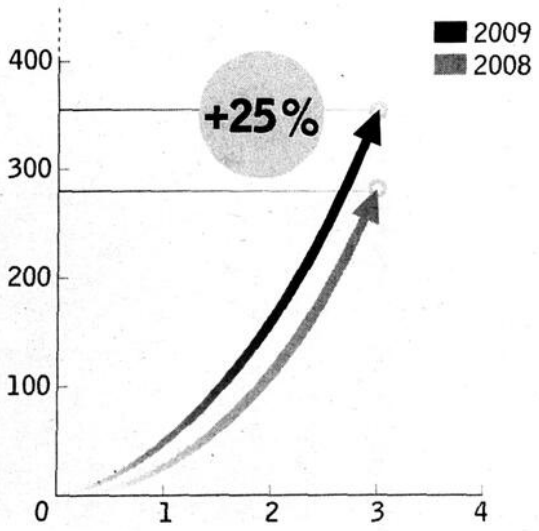
« Les villes ont plus que jamais un rôle de premier plan à jouer dans la croissance économique générée sur leur territoire. (...) C'est à nous que revient la responsabilité première de stimuler la croissance de Québec et de planifier sa prospérité. »

Régis Labeaume, maire de Québec, le 16 décembre 2008



... aux actes !

Le CLD de Québec a connu une forte augmentation du nombre de nouveaux projets, au cours des trois premiers trimestres de 2009 par rapport à l'an dernier, passant de 276 nouveaux dossiers reçus à 344, soit une croissance de 25 % !



De plus, il importe de souligner que de 2006 à 2008, le nombre total de projets d'entreprise et de développement local accompagnés annuellement par le CLD de Québec a également représenté une augmentation de 25 %, passant de 682 projets à 849 !

La promotion de la culture entrepreneuriale, réalisée par le CLD de Québec depuis 10 ans, porte ses fruits. Combinée au climat de fierté et de confiance actuel, cela se traduit aujourd'hui par l'extraordinaire dynamisme entrepreneurial qui anime la région. Et ça continue.

Nous sommes **ici pour vous.**

Centre local de développement de Québec
ICI POUR VOUS

Services-conseils – Accompagnement – Solutions de financement

www.clddequebec.qc.ca

VILLE DE QUÉBEC

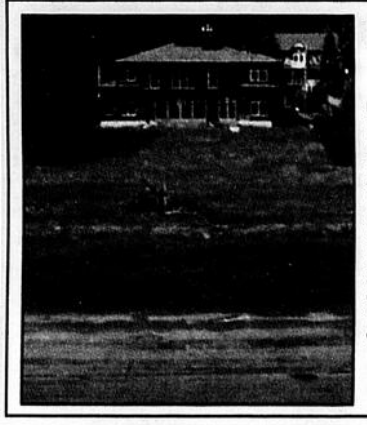
IMMOBILIER RÉSIDENTIEL ET COMMERCIAL

Plus de 1500 chalets à louer et à vendre

chaletsalouer.ca

Vous avez un chalet à louer ou à vendre?

- Inscription en ligne rapide et facile
- Tarifs abordables
- Excellente visibilité : plus de 70 000 visiteurs par mois
- Visitez-nous au www.chaletsalouer.ca pour plus de détails



BORD DE L'EAU FLEUVE

Emplacement privilégié près de 100 pieds en façade sur bord de l'eau navigable à l'entrée de Repentigny. Luxueuse résidence contemporaine, spacieuse et lumineuse. Construction 2007. Architecture exclusive, matériaux de qualité exceptionnelle. Surface habitable de 4,000 p.c. terrain de 23,800 p.c. 4 chambres à coucher et 3½ salles de bains. Garage 1,200 p.c. Site de rêve, vente sans commission. **2,150,000.00 $**

Pauline Salesse
514 806-4294

L'Équipe Michel Beauchamp

Courtier immobilier agréé

Une équipe très près de vous !



Michel Beauchamp, Agent immobilier agréé | Nathalie Beauchamp, Agent immobilier affiliée | Stéphane Beauchamp, Agent immobilier affilié | Micheline Gagnon, Agent immobilier affiliée | Sophie Grenon, Agent immobilier affiliée

BELLEFEUILLE - CLÉ EN MAIN



Prestigieuse propriété impeccable, située Place Citation (coin de rue). Cuisine de rêve, chambre froide avec cellier intégré. Terrain aménagé avec goût. Une visite vous en dira plus !

#8150192 Micheline Gagnon

ST-JANVIER - 389 900$



DANS UN QUARTIER PRESTIGIEUX immense PROPRIÉTÉ STYLE COTTAGE, 3 CAC et 2sdb au MÊME NIVEAU, beaucoup d'espace, GARAGE DOUBLE, foyer, PISCINE H.T, foyer+++ cette PROPRIÉTÉ vous offre beaucoup, de plus un REVENUS DE 6 000 $ annuel DU BACHELOR. Micheline Gagnon

LAFONTAINE - 159 000$



Magnifique condo 2 chambres, vue panoramique à couper le souffle. Situé au 3e niveau. Clé en mains !

#8231780 Nathalie Beauchamp

MIRABEL - DOMAINE VERT



Magnifique propriété érigée dans un nouveau secteur. Décoration remarquable, digne de mention. Matériaux de qualité. Terrain aménagé. Faut la voir, vous serez sous le charme !

#8239514 Stéphane Beauchamp

CONDO - PRÉVOST



Condo remarquable avec mezzanine. Beaucoup d'extras ajoutés lors de la construction. À deux pas de l'école, parc, terrain de soccer et baseball, piste cyclable et pistes de ski. À voir absolument !

#8169215 Sophie Grenon

ST-HIPPOLYTE - BORD DU LAC



Magnifique propriété au Lac Achigan (navigable). Immenses pièces en plus d'une fenestration abondante. Un site pour retrouver calme et sérénité avec la nature… Venez vous serez enchanté !

#8217585 Michel Beauchamp

BELLEFEUILLE - IMPECCABLE



Secteur de La Seigneurie, maison de rêve, il n'y manque que vous. 4 chambres. Résidence de prestige à voir absolument !

#1480510 Micheline Gagnon

BLAINVILLE - COMMERCIAL



Grande bâtisse, construction récente, idéal pour tout genre de commerce, stationnement pour plusieurs voitures. Entrepôt au sous-sol 10'. Situation stratégique.

#8185840 Michel Beauchamp

PRÉVOST - 269 900$



Type champêtre au domaine des Patriarches sur terrain boisé. Immense salon au toit cathédrale, magnifique foyer orné de pierres peintes, salle familiale style verrière offrant vue imprenable sur les montagnes et plus encore.

#8188102 Nathalie Beauchamp

BELLEFEUILLE - 279 900$



Plain-pied 2 + 2 chambres, 2 salles de bains, pièces lumineuses, matériaux de qualité. Secteur recherché, idéal pour famille avec ados. A voir !

#8227842 Micheline Gagnon

REPRISE ST-CONSTANT



Grande maison à paliers de 3 chambres, pièces bien éclairées. Secteur homogène, cour clôturée. Une visite vous suffira !

#8242864 Michel Beauchamp

CONDO AHUNTSIC - MONTRÉAL



Situé dans un croissant, tranquille, face au parc. Très ensoleillé, entrée et terrasse privée. Entièrement rénové au goût du jour. 189 900 $ Une visite et vous serez enchanté !

#8243410 Nathalie Beauchamp

ROYAL LEPAGE VALLÉES DU NORD MB COURTIER IMMOBILIER AGRÉÉ

www.michelbeauchamp.com

Votre complice immobilier

450.436.7195

profusionimmo.ca

CHEF DE FILE EN IMMOBILIER DE DISTINCTION

514.935.3337

COMMERCIAL



LANAUDIÈRE | SPA NORDIQUE & DE COCOONING — PRIX SUR DEMANDE

Au coeur de Lanaudière, spa sublime et emplacement de choix. Chiffre d'affaires établi et stable. Un coup de coeur. Louise Rémillard 514.935.3337

IMMOBILIER

Exclusive Affiliate of CHRISTIE'S GREAT ESTATES

COMMERCIAL



LAURENTIDES — PRIX SUR DEMANDE

Spa de cocooning à quelques minutes de St-Sauveur situé dans un hôtel 4 étoiles. Vue sublime et équipement de très grande qualité. Laurence Simpson 514.795.7065

RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

MAGNIFIQUE PROPRIÉTÉ DE PRESTIGE EN BORD DE MER
LA VIE DE RÊVE... TROPICALE !!!

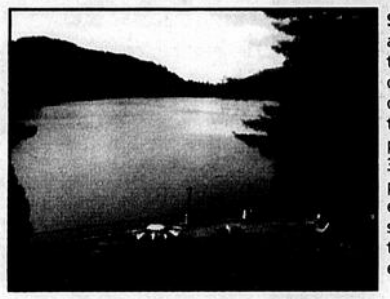


LAS TERRENAS... LE PARADIS BIEN GARDÉ !!!
SPENDIDE VILLA EXCLUSIVE sur colline vue panoramique sur mer en bord de plage... 3 étages, 5 CAC, 5 SDB, piscine à débordement sur immense terrasse... dans copropriété sécurisée, tennis, dépanneur, restos, sports et activités, à 5 min du centre-ville et 30 min de l'aéroport int'l. **US$ 2 649 000**

NOUVEAUX PROJETS VILLAS & CONDOS
... à partir de US$ 49 900

CHRISTINE BRUN, B.A.A., A.I.A. RE/MAX
514-708-8131 WWW.CHRISTINEBRUN.CA

SAINT-ALEXIS-DES-MONTS



Site exceptionnel de 183 acres avec lac naturel privé, le pourtour est boisé en majorité de conifères a maturité, le domaine comprend 2 propriétés, résidence principale: 10 pces, 5 cac. Maison d'invités 3 saisons: 7 pces, 4 cac. Vue panoramique sur montagnes et lac. Près Lac Saccacomie, superbe complexe hôtelier très convoité par clientèle européenne. **1750000$.**

Jose Ferrer Martinez Groupe Sutton Immobilia inc.
514 495 2106 jmartinez@sutton.com

ÎLE BIZARD
Propriétés de prestige



MARCHEZ AU GOLF ST-RAPHAEL ! – 995 000 $
ENDROIT PRESTIGIEUX ! BOISÉ À L'ARRIÈRE !

Opportunité à ne pas manquer! Remarquez: entrée majestueuse, plafond cathédral au salon, bureau au niveau principal, cuisine centrale avec coin repas de bonne dimension, sous-sol bien aménagé, piscine creusée.



BORD DE L'EAU – LAC DES DEUX MONTAGNES ! 1275000 $
DE TOUTE BEAUTÉ !

Prestige et vie privée! Cette superbe propriété offre: Descente pour bateau; vues spectaculaires de l'eau de presque toutes les pièces; grandes pièces; piscine intérieure séparée avec cinéma maison et salle de bain; superbes couchers de soleil! Bienvenue!

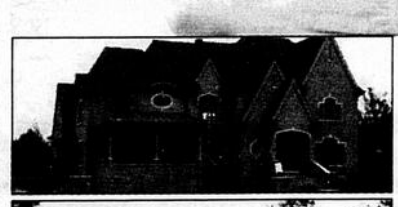
514 726-1386
visitez **www.carolepinto.com** pour photos

CAROLE PINTO
Remax Invest.
4701 St-Jean, DDO, 514-696-7700



MARTINE DESCHESNES
agent immobilier agréé
450 449 4411





BOUCHERVILLE
Maison Adornetto. 5 chambres à l'étage. Bureau au dessus des garages avec accès direct de l'extérieur. Imprégnez-vous de lumière!



LE BOISÉ
Contemporaine et chaleureuse. Garage quadruple. Sous-sol entièrement aménagé. Suite d'invités au 3e étage... De l'espace réparti sur 4 paliers!



BOUCHERVILLE
Garantie Qualité Habitation. Superbe cuisine et salle à manger à aire ouverte avec foyer central. Sous-sol et cour aménagés. À voir !

RE/MAX SIGNATURE M.D.
Courtier immobilier agréé franchisé indépendant et autonome de RE/MAX Signature inc
130, de Mortagne, bur. 200, Boucherville (QC) J4B 5M7 t. 800.732.8103 f. 450.449 9145

YANICK LEVASSEUR
agent immobilier affilié
TROUVER CE QU'IL Y A DE MIEUX POUR VOUS
http: //yanicklevasseur.com **514 755-9923**



UNIQUE DANS LE BOIS – BOUCHERVILLE :
Possibilité de bureau à domicile ou de bi-génération

GROUPE SUTTON – HARMONIE INC. COURTIER IMMOBILIER AGRÉÉ
151, DE MORTAGNE #200, BOUCHERVILLE QC J4B 6G4 / TÉL. : 450 655-4080



LE CLUB
D'INVESTISSEURS IMMOBILIERS
DU QUÉBEC

UNIQUE AU QUÉBEC

WWW.CLUBIMMOBILIER.QC.CA

■ FORMATION ■ RÉSEAUTAGE ■ ATELIERS
■ MOTIVATION ■ SOIRÉES MENSUELLES

■ PLUS DE 10 000 MEMBRES ACTIFS ■ AUCUN FRAIS D'ADHÉSION ■

penthouse
EXCLUSIF

3114 p.c. vue fleuve et ville
5 min. du centre-ville et 2 métros
Disponible maintenant si besoin
www.penthouseprofilo.com
tél.: 514-220-7199
GAGNON DUBOIS CTR

B&B ET AUBERGES - RÉGIONS CHARLEVOIX, QUÉBEC, CHAUDIÈRE-APPALACHES, ESTRIE.
INFORMEZ-VOUS !
PROFITEZ DE MES CONNAISSANCES POINTUES DANS LE DOMAINE.



DOMAINE PRESTIGIEUX - B&B DEPUIS PLUS 10 ANS... Manoir 32 pièces/5 étages, écurie pour 3 chevaux avec section atelier et entreposage, terrain 110 acres au 2/3 boisés avec sentier, **VUE FLEUVE**, piscine, mobilier de très grande valeur, machinerie, équipement et accessoires inclus. **CLIENT MOTIVÉ.**

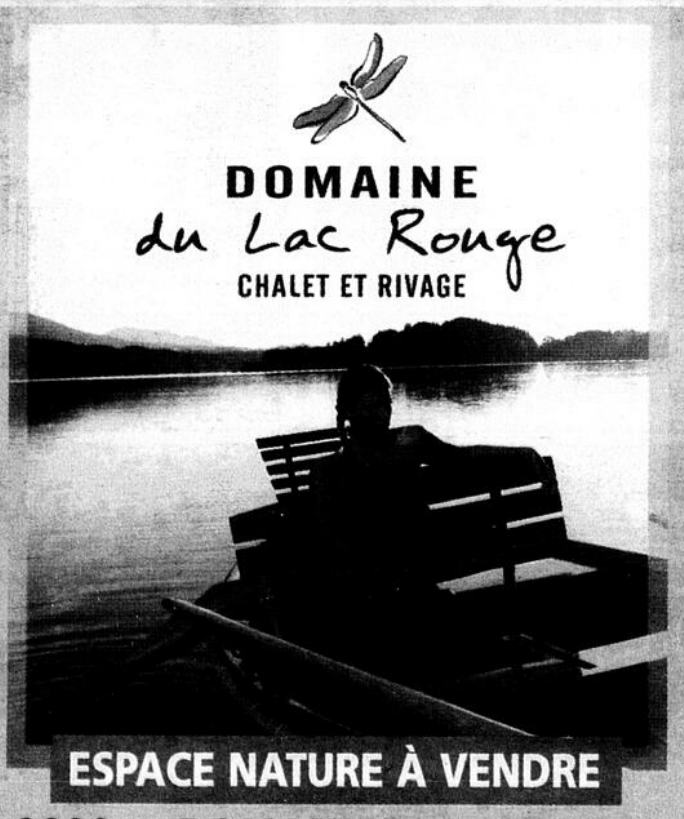
ROYAL LEPAGE Inter-Québec
MICHÈLE FOURNIER
AGENT IMMOBILIER AFFILIÉ
418 834-5300

À seulement
une heure
et demi
de **Montréal** !





DOMAINE
du Lac Rouge
CHALET ET RIVAGE











ESPACE NATURE À VENDRE

514.941.8000 DOMAINEDULACROUGE.COM

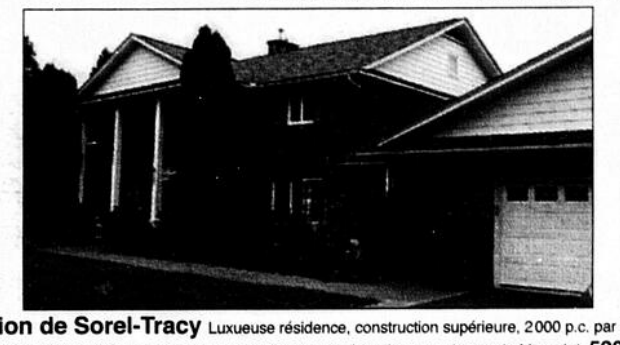
CANTONS-DE-L'EST



Luxueux cottage de bois rond situé sur un terrain de 10 acres avec terrain au bord petit lac Brompton. Ce site enchanteur est situé à St-Denis-de-Brompton, à 20 min. de Sherbrooke et de Magog ville touristique.

Manon Leroux agent immobilier affilié / Homelife du suroit / courtier immobilier
514-592-8993 (cell.) • 1-888-434-0020

BORD DE L'EAU SUR LE FLEUVE ST-LAURENT





Région de Sorel-Tracy Luxueuse résidence, construction supérieure, 2000 p.c. par étage et grenier, 4 c.c, 2 sdb, 1 ½ salle d'eau, bibliothèque, bureau, garage double, piscine creusée. Terrain paysagé environ 20000 p.c., à seulement 1 heure de Montréal. **599 000 $** www.duproprio.com, code d'accès 129127. **450-742-8525**

CARIGNAN

Secteur de l'île aux Lièvres



Magnifique plain pied unique ! 3 ch. S/bain de rêve rénovée au design Alessi ! Foyer aux gaz, cuisine spacieuse aux allures de La Provence. Terrain bucolique 28 636 pi² avec piscine chauffée creusée. Garage double. Cette résidence vous procurera la qualité de vie que vous recherchez ! Contactez-moi pour une visite !



Maude Gélinas
Agent immobilier affilié
RE/MAX Actif inc.
1592 Montarville, Saint-Bruno (Québec) J3V 3T7
T : 450 461-1708
C : 514 825-0141
www.remax-quebec.com

Vue imprenable sur la montagne

LE FAUBOURG DE LA Crête

MONT-SAINTE-ANNE

47 unités en copropriété LIVRAISON HIVER 2009

PHASE II EN VENTE



BUREAU DES VENTES

63, rue de la Pionnière, Beaupré
Samedi et dimanche de 13h00 à 16h00 ou sur rendez-vous.

La Seigneurie de Beaupré
ENTRE FLEUVE ET MONTAGNE

Site enchanteur avec vue spectaculaire sur le FLEUVE SAINT-LAURENT et le MONT-SAINTE-ANNE

PHASE III MAINTENANT EN VENTE



HABITATIONS BOIVIN
LE PARTENAIRE DE CONFIANCE

418 **871-9148**
www.habitationsboivin.com

BAS-ST-LAURENT



St-Fabien. Authentique maison de campagne avec ses bâtiments secondaires. Situé en bordure du Parc du Bic, cette résidence a été restaurée en respectant les matériaux d'origine. Elle est vendue avec ses meubles antiques. **Prix : 199 000 $.**

Micheline Simpson, agent immobilier affilié Royal Lepage
Tél. : 418-724-9500 • Téléc. : 418-724-9019 • Cell. : 418-750-8441



Nommée "Bayfield Cottage" par le Seigneur Campbell en 1851.
300, CHEMIN DE LA POINTE AUX ANGLAIS, BIC.
Entièrement restaurée et agrandie depuis, cette résidence ancestrale avec son pavillon d'été vous offre les Îles du Bic en panorama. Appuyée au golf du Bic elle offre un site unique au monde. Allez visionner les photos sur ma page.
www.monalec.com
Mona Boulanger agent immobilier Remax avant tout inc.Rimouski
1 418 723-9080



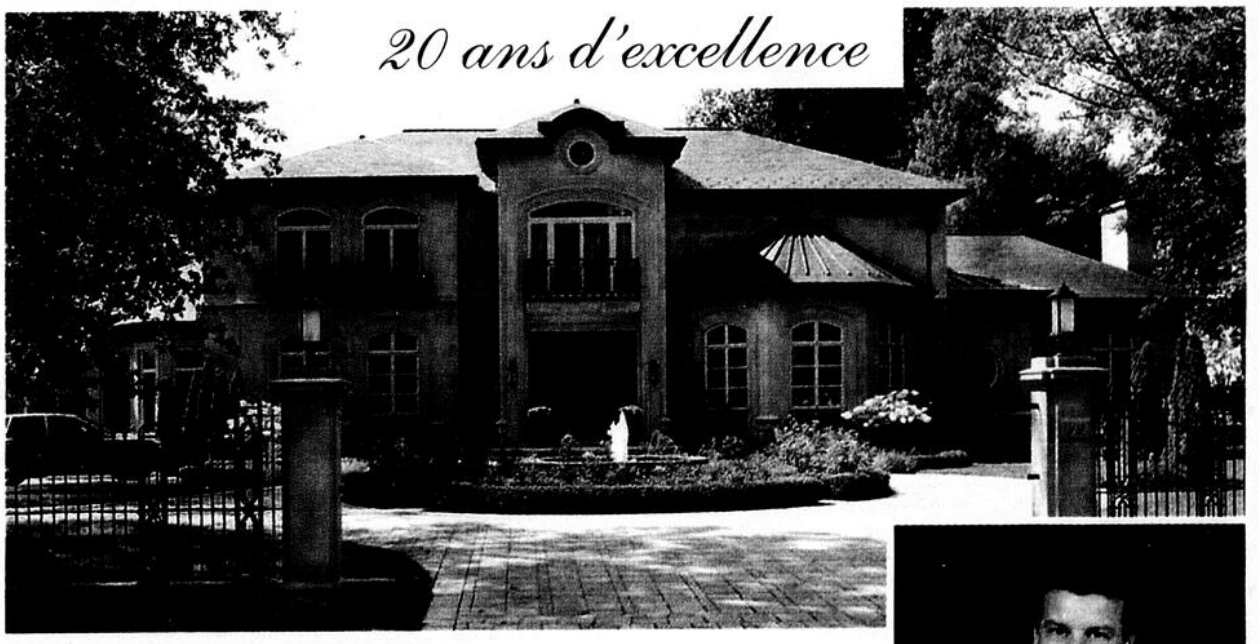
Luce Deslauriers, a.i.a
(450) 534-3370
Luce.deslauriers@me.com
La Capitale Missisquoi, courtier immobilier agréé
www.immobilier-bromont.com

BROMONT: Propriété de prestige du Val des Irlandais ayant plus de 5000 p.c. d'aires habitables sur 4 étages, terrain 3 acres, géothermie, piscine creusée chauffée à l'eau salée. Entrée avec clôture en fer forgé et colonnes de pierres. **LE CHIC CHAMPÊTRE!**



JEAN HOUDE INC.
CONSTRUCTION

20 ans d'excellence

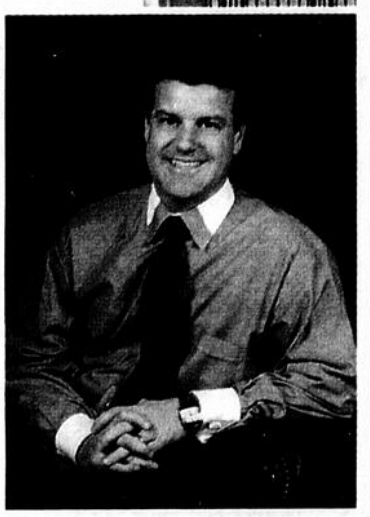


La référence en construction et rénovation

www.jean-houde.com

514-620-6007

R.B.Q 2625-8632-60



Acquizition.biz

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

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

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

SERVICES PROFESSIONNELS

FINANCE

Hypothèques

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

Infos : 450.621.1556

Solutions de financement hypothécaire créatrices & adaptées à vos besoins

SLC Solutions Hypothèques, 2550 boul. Daniel-Johnson, bur. 800, Laval, QC, H7T 2L1
Courtier hypothécaire accrédité / Courtier immobilier agréé
Membre de l'Association Canadienne des Conseillers Hypothécaires Accrédités
Membre de l'Association des Courtiers et Agents Immobiliers du Québec

81 % des lecteurs du journal Les Affaires sont **propriétaires**.
Source : PMB automne 2009

INTERNET

Voici le moyen sur d'être sur les listes d'emplettes de Noël. Vérifiez que vous êtes inscrit et complétez la liste de vos produits vedettes, c'est gratuit.

Gratuit pour les Détaillants! Commerçants! Gens d'Affaires!



Parce que,
si on ne peut vous chercher, on ne peut vous trouver!

www.3d-globe.calaccueil

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

51 000 lecteurs du journal Les Affaires pratiquent des **sports nautiques**.
Source : PMB automne 2009



FRANCHISES et OCCASIONS D'AFFAIRES

FRANCHISES

RÉUSSIR tout en **décompressant.**

pressecafe.com/franchises
COMMUNIQUEZ AVEC RENÉ RIVARD
rrivard@cafesvp.ca INFO: 1 888 395 2354 P.229

PRESSE CAFÉ
décompresser • boire • manger

Trévi

LE PLUS GRAND MANUFACTURIER DE PISCINES AU CANADA EST PRÉSENTEMENT **À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX FRANCHISÉS** AU QUÉBEC.

Profitez de :
- **l'accessibilité à une large sélection de piscines hors terre, creusées et de spas,**
- **l'équipement à la fine pointe de la technologie,**
- **notre équipe expérimentée pour vous supporter,**
- **notre programme de formation continue.**

Contactez : Marc Richelme au **450 973-1249 poste 2293**

PLONGEZ AVEC NOUS ! trevi.ca

SUBWAY

La plus grande chaîne de restaurants de sous-marins et de salades au monde est **à la recherche de nouveaux franchisés et de nouveaux emplacements au Québec !**

SUBWAY® est depuis plus de 30 ans symbole de réussite !
- **Investissement peu élevé**
- **Flexibilité de localisation**
- **Système opérationnel simple**
- **Programme de formation complet**
- **Très grand support opérationnel**
- **Notoriété globale**

Brochure explicative : **www.subway.com**
ou contactez Nathalie Emard 514-939-1171 poste 111
nathalie@subwayquebec.com pour plus d'information

Franchises à vendre?

Annoncez-les auprès d'individus qui possèdent de l'expérience de gestion et les revenus nécessaires pour en faire l'acquisition.

Nos lecteurs consultent la section **FRANCHISES et OCCASIONS D'AFFAIRES** pour trouver les meilleures opportunités.

COMMERCES et ENTREPRISES à VENDRE

SUR LE WEB

En vedette cette semaine sur Acquizition.biz

Titre de l'annonce	No. réf. Web	Prix
Rona Rénovateur	A115072	*À déterminer*
Restaurant Dagwoods	A114979	299 000 $
Sites récréotouristiques Saguenay-Lac-St-Jean	A115000	4 500 000 $
Restaurant Quiznos Rive-Nord de Montréal	A115233	*À déterminer*
Nom de domaine (www.reseaurencontre.com)	A115119	57 000 $
Grossiste et producteur dans le prêt-à-manger de qualité	S115421	*À déterminer*
Les Entreprises Tarzan Inc. - Propriété à revenus	A115305	550 000 $
Franchisage en maquillage permanent, projet clé en main	A115179	*À déterminer*
Équipement pour entreprise promotionnelle	A115111	349 900 $
Entreprise manufacturière de maison en bois ronds	A114981	2 625 000 $
Bistro, bar et terrasse à Saint-Jérôme	A111175	375 000 $
Les Douceurs d'Aurélie Inc.	S111186	*À déterminer*
Pourvoirie Chasse et Pêche - Région de Mont-Laurier	A115364	1 950 000 $
Quiznos SUBS Franchise	A115432	199 000 $
O'Burger & Thai Express	A115419	625 000 $
Restaurant 110 places - *Quartier Latin*	A115380	139 000 $
Restaurant français rue Mont-Royal	A115368	220 000 $
Concessionnaire de bateaux, moteurs, VTT et accessoires	A115397	490 000 $
Restaurant cuisine italo-californienne	A101164	425 000 $
Tabagie, magasin de variétés et bureau de poste	A114693	275 000 $

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

Boutique vêtements enfants 0 à 16 ans.
Haut de gamme.
Grandes marques.
Superficie de 1300 p.c.
Quartier Rive-Nord Mtl,
Bonne clientèle,
Site Internet transactionnel,
Prix : 225 000 $
No. réf. Web : A115278

The UPS Store/Comptoir catalogue SEARS
Centre intégré pour tout besoin en matière d'affaires.
Catalogue SEARS permet commande et livraison magasin.
St-Sauveur - formation incluse.
Prix : 195 000 $
M. Marvin
(450) 224-9850
No. réf. Web : A115289

Recherche
FIRME DE CONSULTANTS OU DE PLACEMENTS DE RESSOURCES.
Idéalement en informatique ou un autre domaine connexe.
Acquisition totale ou partielle.
Discrétion assurée.
Chiffre d'affaires 1M - 7M
Prix 500K - 3M
No. réf. Web : W115290

Entreprise spécialisée
SERVICE DE GRUE ET LEVAGE
avec licence RBQ.
Boomtruck (Terex) 25 tonnes,
grue (Linkbelt) 25 tonnes,
licence RBQ
Sylvain (450) 760-9922; soir seulement.
No. réf. Web : A115298

FRANCHISE
LES ALIMENTS M&M
À ST-HUBERT
Très belle occasion, très rentable, clientèle fidèle.
Située sur artère très achalandée.
Concept facile et agréable à gérer.
Idéale pour une personne qui aime le contact avec les gens.
Demande un minimum d'employés.
Manon tél. (514) 626-0111 #222
No. réf. Web : A112097

À VENDRE
Pré-maternelle
Centre de la ville de Laval,
Fréquentation de plus de 100 enfants 3-5 ans.
Prix de vente – 160 000 $
M. Charette - (450) 664-2073
(laisser le message)
marcel.charette@videotron.ca
No. réf. Web : A115238

Au cœur de la nature, **bâtisse de 15 000 p.c. sur 3 étages** (toit neuf, génératrice, cuisine complète, chambre réfrigérée) sur un ***terrain de rêve de 250 000 p.c.***, à 45 minutes du centre ville de Montréal. Idéal pour un centre *santé, maison de retraite,* auberge camp de vacance etc.
Acheteur sérieux sur rendez-vous (450) 451-6301
No. réf. Web : A115097

CENTRES DE CONDITIONNEMENT PHYSIQUE
Mixte et femmes seulement.
Établi depuis 11 ans.
Chiffres d'affaires et bénéfices stables. Équipements de haute gamme, incluant système de contrôle informatisé.
M. Bergeron (819) 682-6490
No. réf. Web : A115040

BÂTISSE COMMERCIALE
De 2 étages 38 p. X 100 p.
Terrasse d'environ 125 places + 10 chambres. Permis en force pour bar de spectacles etc. Environ 275 places. Située à Daveluyville. Prix : 475 000 $
M. Provencher (819) 475-2883
No. réf. Web : A115310

À VENDRE
Très reconnue pour le
TOILETTAGE, DRESSAGE, GARDERIE ET PENSION DE CHIENS ET CHATS
excellente localisation, clientèle établie, rentable.
Prix : 295 000 $
514-707-4235
No. réf. Web : A114042

Partenaire distributeur recherché
L'aspect chaleureux des meubles en bois vous plait; distribuez notre gamme exclusive d'importation européenne
lamaisondamandine@bellnet.ca
M. Ninon tél. : (418) 623-5550
No. réf. Web : S113778

RÉSIDENCE pour personnes âgées autonomes.
Certifiée 9 chambres.
+ Grand logement 4 ½.
Avec garage 14p. x 24p.
Document évaluation disponible. Prix : 299 000 $.
M. Landry
(418) 720-1561
No. réf. Web : A115340

BÂTISSE COMMERCIALE
Construite années 90. Trois étages d'environ 21 000 p.c.
Artère très achalandée. Terrain clôturé, pavé uni avant arrière.
Drummondville.
Prix : 1 450 000 $
M. Provencher (819) 475-2883
No. réf. Web : A115309

COMMERCES et ENTREPRISES à VENDRE

ANNONCES VEDETTES

RÉSIDENCES POUR AÎNÉS

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

INVESTISSEURS / PARTENAIRES DEMANDÉS

Entreprise du Qc cherche investisseurs sérieux pour financer notre déploiement rapide au Canada et aux USA. Aucune fraude possible, vous participez avec nous. Minimum 50,000$. Retour sur investissement de 5X à 10X la mise.
jacq.pine@gmail.com

ENTREPRISES DEMANDÉES

INFORMATIQUE

Une compagnie bien établie en informatique offrant divers services aux entreprises **désire acquérir une compagnie** en réparation imprimante laser, d'ordinateur et de réseau, etc.
Pour plus d'informations, veuillez communiquer avec Serge Dufour au 514.333.1866 poste 16 ou sdufour@pcplus.ca

COMMERCES À VENDRE

DEVENEZ DayTrader

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

- **Cours Actions 5 jours :** Québec : 21 novembre 2009 Montréal : 5 décembre 2009, 06 février, 27 mars et 08 mai 2010
- **Cours Options :** Montréal : 19 décembre 2009 et 10 avril 2010
- **Cours Investisseur Actif 1 jour :** Montréal : 13 mars - Québec : 24 avril 2010

Conférences éducatives gratuites à 19h00
Boucherville : 30 novembre 2009 - **Webinaire :** 1 février 2010
Montréal : 02 décembre 2009 et 19 janvier 2010

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

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

MARCHÉ JEAN-TALON

Commerce fruits et légumes établi depuis 1991
Vente ann. 2.7 millions / an
Bénéfices et revenus 10.5 %
Cause de vente semi retraite.
Michel Bergeron
Remax Alliance Courtier
514-335-4541

Pour trouver un **partenaire** ou joindre des **investisseurs** sérieux, annoncez dans la section **Acquizition.biz** du journal Les Affaires.
(514) 392-7782

immobilier COMMERCIAL et INDUSTRIEL

Annonceurs d'élite

MARC VADEBONCOEUR

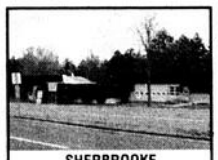


Votre conseiller industriel commercial investissement
IMMODEV
www.immodev.ca
514 913 2112

ANNONCES VEDETTES

PROMOTEUR / CONTRACTEUR
Terrains à vendre
ORFORD
18 terr. Pour jumelés (36 portes poss.) Soleil couchant. Face Mt Orford. Au cœur du village financement possible.
AUSSI
Magog - Terr. à la pointe du lac Memphrémagog. Motel 100 chambres possible.
819-868-8811

ESTRIE / CANTONS DE L'EST



SHERBROOKE
Immeuble commercial à louer, 7 900 pi.ca dont 2 500 pi.ca de bureau avec voute, entrepôt 15 pi.6 po de hauteur avec 6 portes de garage, terrain de 48 000 pi.ca entrée électrique 600 volts, à 15 min. du centre ville de Sherbrooke et à 2 min. de l'autoroute 10 / 55, possibilité de louer en partie.
Richard Brisson
819-348-6037 / 450-297-0522

Estrie - Sherbrooke

Investissez dans du solide Immeuble entre 60 et 200 logements. Comptant requis entre 600 000 et 5 millions $. RARETÉ.
Richard Lavoie, crtr agréé,
La Capitale Estrie RL
Portable 819-829-8152
Bureau 819-569-1120
www.equipelavoie.com

HORS QUÉBEC

ÀVENDRE OU À ÉCHANGER

Villa à Acapulco
à vendre ou à échanger. Située au coeur de la ville avec vue sur la baie d'Acapulco. Potentiel de location très intéressant (10 chambres). Idéal pour semi-retraité
819.472.9285
guy@philicar.com

QUÉBEC

Rive-Sud de Qc, excellente résidence

Plus de 50 unités, bien située, bénéfices d'opération de 420 000 $.
Louis Doucet, agent immobilier, Courtier en résidences pour aînés
1-888-742-4377

MONTRÉAL

SECTEUR COMMERCIAL LASALLE — À VENDRE



Terrain : 71 527 p.c.
Bâtisse / Espace bureau : 35 774 p.c.
Hauteur Libre : 19 pi.
Possibilité de diviser en 3 locaux. Système de caméras de surveillance, enseigne commercial et grand stationnement.

IMMODEV
Marc Vadeboncoeur
514-913-2112



LAVAL

BUREAUX À LOUER

Très propre, paisibles.
FAUT VOIR!
2e étage : 610 800 et/ou 1100 p.c.
1er :1560 p.c.
Disponibilité rapide
Info : 514.235.8704

LANAUDIÈRE

2 BÂTISSES INDUSTRIELLES À VENDRE

À 2 km de la 640 O - 19 N
1ère : 60x100, 5 portes, mez.
Évaluation: 435 000 $
2ème:100x150,2 portes, dock
Stationnement : 80.000 pi²
Cause retraite
514.977.4833

MONTÉRÉGIE

À VENDRE ET À LOUER



Normand Summerside
Agent Immobilier affilié
Remax Montréal Métro
Cell : (514) 222-7444
Bur : (514) 251-9000

- **Bâtisse pour usine de transformation alimentaire (HACCP) à vendre, à St-Jean** de 14 000 p.c. avec terrain de plus de 125 000 p.c.
- **Local industriel à louer, à St-Hubert** de 3000 à 16 000 p.c. bordure de l'autoroute 30.
- **Bâtisse industrielle à vendre, à Chambly** de 24 000 p.c. + terrain 125 000 p.c.
- **Bâtisse commerciale à vendre, à Ste-Hyacinthe** de 14 000 p.c.

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

ANNONCES CLASSÉES

immobilier RÉSIDENTIEL

MONTRÉAL



VILLE MONT-ROYAL
Cottage détaché
Au coeur de V.M.R. Belle maison pleine de lumière, 3+1 chambres, grenier fini, sfm, 2+1 salles de bain. 2 stationnements, jardin. **829 000 $**
Christian Pertin 514.262.2119
Groupe Sutton Immobilia Courtier agréé

Place Elgin

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

HORIZON

3 1/2, 4 1/2
Rénovés, piscine intérieure et portier. Immeuble près des magasins et des services.
PROMOTION SPÉCIALE !
Pour informations: **(514) 337-0003**
www.cogir.net

Ile-des-Sœurs

569 000 $ Condo luxueux 2+1 ch., 2 s/bains, 1485 pi2 en coin, vue panoramique fleuve+golf+ville, grande fenestration, bois franc, granite, foyer, 2 garages
100 Av des Sommets #1402,
ALEX TAZI, a.i.a., Gr Londono
514-830-5777

LAURENTIDES

PROJET DE PRESTIGE EN REPRISE

Le Groupe Cholette relance le projet Delacroix !



LIQUIDATION SPECTACULAIRE D'INVENTAIRE

Telle que :
Unité 102
Était 555 700 $
Réduit à 328 309 $
Unité 201
Était 399 500 $
Réduit à 233 321 $

Condos avec ascenseur et stationnement intérieur

GROUPE CHOLETTE
www.groupecholette.com
Projet réalisé par Développement Delacroix inc.

610 Boul. Ste-Adèle (Ste-Adèle)
450 712-4400

MONTÉRÉGIE



DOMAINE CHAMPÊTRE À KNOWLTON
6,8 acres, adjacent à la réserve faunique, site intime. Maison de qualité, construction récente, matériaux nobles. Super garage/atelier.
Lois Hardacker
450-242-2000
www.loishardacker.ca
Royal LePage Action Ctr Immo Agréé

QUÉBEC

Pavillon Richer

POURVOIRIE À VENDRE LE PARADIS SUR TERRE
à 400 km de Montréal. Territoire de 240 km² avec Bail à droits exclusifs de chasse et pêche. Situé au lac Echouani (22 km de long). Accessible par la route ou par hydravion. Capacité d'hébergement : 204 personnes. Revenus très intéressants ! Prix demandé : 1 395 000 $.
Sylvain Haeck,
François Duplantie
Bur.: (450) 435-2200
Fax : (450) 435-2077
shaeck@lacapitalevendu.com

MONT-TREMBLANT

À louer - Mont-Tremblant

Condo luxueux meublé - 3 chambres.
5 min. de la montagne.
Spécial hiver 2009-2010
514.219.4573

Votre annonce ici la semaine prochaine ?

BORD DE L'EAU

À VENDRE Lac-Bouchette

1h de Latuque, 2 terrains de villégiature, 44 000 p.c. chacun en bordure du lac des Commissaires avec chemin d'accès privé.
Contacter Robin Pelletier
418.348.6743

BIENS et SERVICES

ÉVÉNEMENTS

ENTREPRISES À VENDRE

TRÈS BON INVESTISSEMENT.
Maison de 21 personnes retraitées avec logis pour propriétaire occupant à 30 min de Montréal
Terrain commercial à Valleyfield de 80 000 à 400 000 p.c. sur Boulevard Monseigneur Langlois.
Terre Agricole à Les Cèdres 1 600 000 p.c
Terre de 90 arpents pour chasseur à St-Anicet
Raymond Gagnon ou Isabelle Gagnon
La Capitale Immobilia RG
514 757 7777 ou 450 544 0001

SERVICES FINANCIERS

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

SERVICES SPÉCIALISÉS



Succession en Floride ?
Prévenez et épargnez sur les frais légaux!
Sheri L. Green P.A.
Avocate, Membre du barreau de Floride
Notaires publiques de la Floride
Pour acheter ou vendre !
Robert Taschereau, Courtier
Southeast Real Estate Inc.
1-800-438-1477 isoutheast@bellsouth.net



CARTES PROFESSIONNELLES

MARYSE LEDUC ARCHITECTE

Maisons de campagne et de ville. Conception sur mesure ou modèles au choix.
346 Gilford, Montréal
et bureau à Magog
www.maryseleduc.com
Tél. 514.287.12.14

BILLETS

Canadiens
Achat/vente
514-258-8499

le monde des affaires

Aluminerie Alouette remporte le Grand Prix québécois de la qualité

Aluminerie Alouette remporte le Grand Prix québécois de la qualité dans la catégorie Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise. Des Grandes Mentions ont également été décernées à Héma-Québec, dans la catégorie Organisme à but non lucratif et association, et au Groupe Novatech, dans la catégorie Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise. Chaussures Régence, dans la catégorie PME manufacturière indépendante, a reçu une Mention. Les Grands Prix de la qualité constituent la plus haute distinction décernée par le premier ministre du Québec. Le Mouvement québécois de la qualité a été mandaté par le gouvernement du Québec pour gérer les Grands Prix conjointement avec le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.



De gauche à droite : Francine Décary, présidente et chef de la direction d'Héma-Québec; Claude Gosselin, vice-président, ressources humaines et affaires corporatives, d'Aluminerie Alouette; Clément Gignac, ministre du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation; Raymond Ouellette, président du Groupe Novatech; Christian Bergeron, pdg de Chaussures Régence.

Lancement de la Fondation Lise Watier

Lise Watier Cosmétiques a lancé la Fondation Lise Watier, un organisme dont la mission est de venir en aide aux femmes dans le besoin. La première grande initiative de la Fondation a été la mise sur pied du Pavillon Lise Watier, en collaboration avec la Mission Old Brewery, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve de Montréal. Le Pavillon Lise Watier, qui ouvrira ses portes au printemps 2010, proposera 29 logements sociaux destinés aux femmes sans abri exprimant un désir de réintégration.



[Photo : Maxime Comtois]

De gauche à droite : L'animatrice Mitsou Gélinas; Lise Watier, présidente de la Fondation Lise Watier; Anne Martin-Vachon, présidente et chef de la direction de Lise Watier Cosmétiques.

immobilier RÉSIDENTIEL

ESTRIE / CANTONS DE L'EST





Marc-André Blanchard prend la barre de McCarthy Tétrault

Marc-André Blanchard prendra en janvier les rênes du cabinet d'avocats McCarthy Tétrault en tant que président du conseil et chef de la direction.

L'actuel associé directeur de la région du Québec succédera à Iain Scott, lequel aura effectué deux mandats consécutifs de quatre ans, soit le terme maximal permis par ce cabinet de quelque 650 avocats.

Me Blanchard supervisera les activités des sept bureaux de McCarthy Tétrault au Canada et au Royaume-Uni, un mandat qu'il entame alors qu'en plus de la récession, les cabinets canadiens font face à une contraction de la demande et à un accroissement marqué de la concurrence internationale.

« Nous nous démarquerons en faisant la démonstration que nous savons apporter beaucoup de valeur ajoutée. Comment ? En faisant équipe avec le client. »

Me Blanchard est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université de Montréal, ainsi que de trois maîtrises, deux décernées par l'Université Columbia et une par la London School of Economics.

Il a présidé l'exécutif du Parti libéral du Québec de 2000 à 2008.

Brigitte Gascon se joint à la Standard Life



Brigitte Gascon a été nommée vice-présidente régionale, ventes, régimes d'épargne et de retraite collectifs, région de l'Est, de la Standard Life. Elle remplace Nick Iarocci, maintenant directeur national, programme d'investissement, régimes d'épargne et de retraite collectifs.

Mme Gascon était directrice régionale, assurances collectives, à la Financière Sun Life. Elle a aussi été vice-présidente, développement des affaires et relations avec la clientèle, de la Fiducie Desjardins. Elle préside le Conseil régional du Québec de l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux. Elle est titulaire d'un MBA.

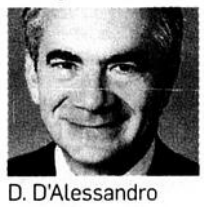
Don Wall à la tête d'Hélicoptères Canadiens

Don Wall a été promu président et chef de la direction d'Hélicoptères Canadiens, de Les Cèdres. Il succède à Jean-Pierre Blais, qui prend sa retraite mais qui jouera le rôle de conseiller jusqu'en janvier.

M. Wall était premier vice-président exécutif d'Hélicoptères Canadiens depuis 2000. Il a occupé différents postes au sein de l'entreprise en plus de 20 ans, notamment ceux de président de la division de l'Ouest de CHC, de trésorier et de directeur des finances.

M. Wall est titulaire d'un baccalauréat en économie.

Dominic D'Alessandro et Jacques Lamarre chez Suncor Énergie



D. D'Alessandro



J. Lamarre

Dominic D'Alessandro et Jacques Lamarre ont été nommés au conseil de Suncor Énergie, de Calgary.

Dominic D'Alessandro a quitté, plus tôt cette année, le poste de président et chef de la direction de la Financière Manuvie qu'il occupait depuis 1994.

Pour sa part, Jacques Lamarre a été président et chef de la direction de la société d'ingénierie et de construction SNC-Lavalin de 1996 jusqu'au début de 2009.

Danny Blouin dirigera les ventes de Novo Technologies

Danny P. Blouin a été nommé vice-président, marketing et ventes, de Novo Technologies, un concepteur de logiciels pour les centres d'appels.

M. Blouin dirigera les efforts de croissance du portefeuille de produits et des circuits de distribution internationaux de l'entreprise.

M. Blouin était vice-président, marketing, de TelcoBridges, un fabricant de matériel de télécommunication pour les fournisseurs de services et les développeurs de solutions dans le monde. Précédemment, il a dirigé le développement du marché des solutions de centres de contact au Québec pour Telus. Il a également occupé des postes de direction chez SpeechWorks et chez Bell Canada.

Isabelle Toupin se joint à Langlois Kronström Desjardins

Isabelle Toupin se joint à l'équipe de Langlois Kronström Desjardins à Québec.

Me Toupin pratique le droit commercial et corporatif depuis 2003. Elle était auparavant avocate et gestionnaire d'équipe chez GE Capital Solutions. Elle a également été avocate dans deux cabinets de Québec.

Titulaire d'une maîtrise en droit de l'entreprise de l'Université Laval, elle a réalisé des études en droit international et communautaire à l'Université de Picardie Jules Verne, en France.

Texte : Martin Jolicœur

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

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

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

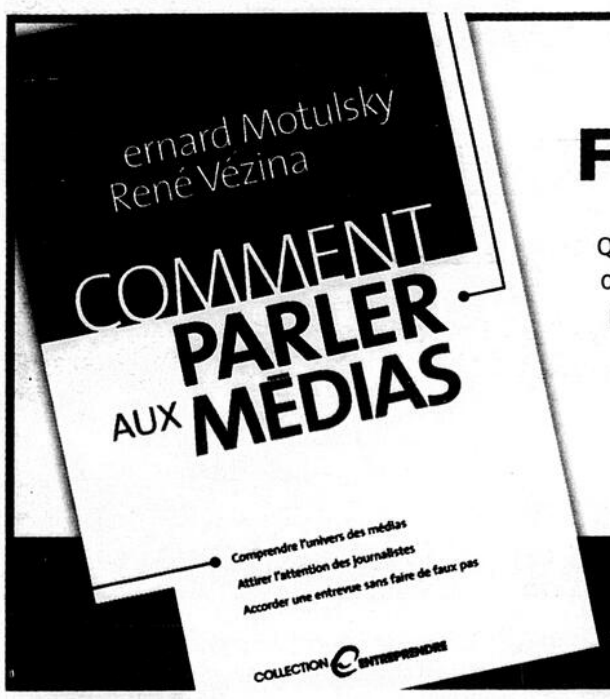
Vice-président, Solutions d'affaires, et éditeur, Groupe Les Affaires et magazines : Stéphane Lavallée **Éditeur émérite :** Jean-Paul Gagné **Rédacteur en chef :** Claude Beauregard **Directeur de l'information :** Yannick Clérouin **Directeur de l'information visuelle :** Michel Blanchette **Directrice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

Notre politique de la protection de confidentialité : Il nous arrive de communiquer nos listes d'abonnés à des entreprises de bonne réputation dont les produits ou services seraient susceptibles de vous intéresser. Toutefois, si vous préférez que nous ne communiquions pas votre nom et adresse (postale ou courriel), faites-le savoir par écrit à notre service aux abonnés en joignant une étiquette d'envoi de votre magazine. Vous pouvez consulter notre politique de confidentialité complète sur www.transcontinental.com/confidentialite.html

Répertorié dans l'Index des périodiques canadiens. Dépôt légal, Bibliothèque du Québec ISSN 0229-3404. Second class USPS 004582, Champlain, NY, 12919-1518 Convention de la Poste-publications nº 40064924. Nº d'enregistrement E08185. Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada : Service aux abonnés : C.P. 11016 Succ. Anjou, Anjou (Québec) H1K 5H8

Canada Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide aux publications pour nos dépenses d'envoi postal PAP – No d'enregistrement 8185.

Tarif d'abonnement (au Québec) LES AFFAIRES : 1 an : 52 $ (+ taxes = 58,69 $); 2 ans : 65 $ (+ taxes = 73,37 $). Duo : LES AFFAIRES et magazine Affaires PLUS : 1 an : 69,95 $ (+ taxes = 78,95 $); 2 ans : 89,95 $ (+ taxes =101,53 $).
Pour connaître les tarifs d'abonnement pour le reste du Canada et l'étranger, veuillez communiquer avec le service aux abonnés (1 800 361-7215).
Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à : COPIBEC (reproductions papier) 1 800 717-2022, CEDROM-SNi reproductions électroniques, reproduction@cedrom-si.com



Fini les communiqués boiteux!

Quand on doit s'adresser aux médias mais qu'on n'a ni l'expérience ni la formation pour le faire, on peut s'en mordre les doigts. Aucun retour d'appel, pas de tribune pour annoncer sa nouvelle, message confus, déclarations intempestives: les conséquences d'une mauvaise préparation peuvent être fâcheuses, voire catastrophiques.

Experts de la scène médiatique, Bernard Motulsky et René Vézina expliquent dans ce livre les meilleures façons de solliciter de l'espace médiatique et donnent les 10 commandements pour faire bonne figure en entrevue.

Comment parler aux médias • Bernard Motulsky et René Vézina • 142 pages • 24,95$

En vente dans toutes les bonnes librairies

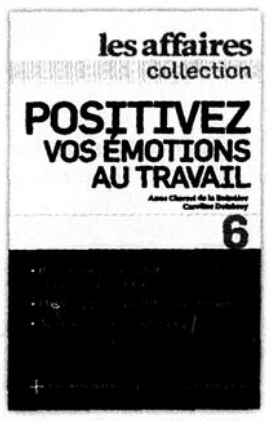
www.livres.transcontinental.ca

Les Éditions Transcontinental

72

Ça tourne carré.

Les émotions positives sont des moteurs de réussite. À l'aide de nombreux exercices, ce guide vous aide à développer votre «charisme émotionnel» et à bâtir des relations authentiques basées sur l'échange et la confiance.
Positivez vos émotions au travail
Anne Cherret de la Boissière et Caroline Delabroy
137 pages • 19,95$



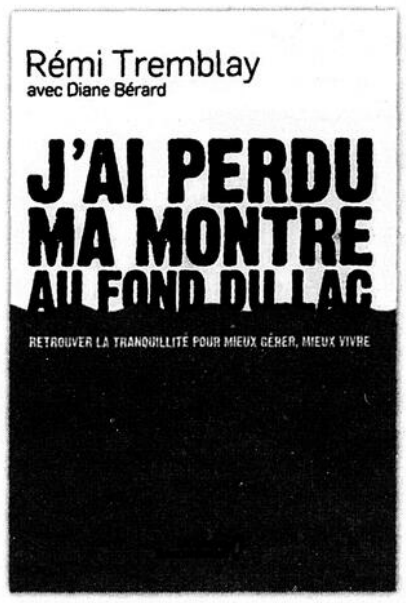


Retenir un client coûte cinq fois moins cher qu'en attirer un nouveau. Bonne raison pour satisfaire ceux qu'on a! S'adressant aux patrons comme au personnel de première ligne, ce livre expose les neuf principes essentiels pour y arriver, jalonnés d'histoires de cas et d'applications pratiques.
Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1
Pierre Filiatrault
141 pages • 24,95$



Quand un conflit surgit, on a tendance à accuser l'autre. Ce livre vous tend un miroir: quelle est votre responsabilité? L'auteur suggère des démarches pratiques pour venir à bout des querelles et de leurs effets néfastes. Fini les chicanes de paravent!
Optimisez vos relations aux autres
Dominique Chalvin
147 pages • 19,95$

Pour devenir un meilleur patron, il faut d'abord devenir un meilleur humain. Faire cesser le brouhaha intérieur et se rapprocher de soi. Afin de vous amener à plus de tranquillité, Rémi Tremblay, ex-PDG d'Adecco Canada, vous invite à explorer des voies nouvelles: celles du courage, de l'humilité et de l'amour.
J'ai perdu ma montre au fond du lac
Rémi Tremblay
avec Diane Bérard
181 pages • 24,95$



Vous avez l'habitude d'être productif, de faire bouger vos projets, de dynamiser vos troupes. Mais il y a de ces jours où rien ne va plus: vous êtes bloqué. Pour remettre le moteur en marche, faites confiance à ce livre-outil super efficace conçu pour provoquer une action immédiate. Fini le surplace!
Débloquer
Keith Yamashita, Sandra Spataro
221 pages • 24,95$



Les Éditions Transcontinental

En vente dans toutes les bonnes librairies

www.livres.transcontinental.ca